

MAD GENIUS

疯狂的天才

A MANIFESTO FOR ENTREPRENEURS

[美] 兰迪·盖奇（Randy Gage）◎著
王吉美 赵然◎译

创业者必成指南

创业者不疯狂？这不科学！
什么规则、什么传统、什么惯例，统统靠边！
如果谁都觉得你的做法很保险，那你是多没前途？

从疯狂中找寻创意 从冒险中探索机会 做真正的创业者

中信出版集团

版权信息

书名:疯狂的天才：创业者必成指南

作者:[美]兰迪·盖奇

译者:王吉美 赵然

ISBN:9787508670430

中信出版集团制作发行

前言 羞愧的自白

究竟什么是天才？为何那么多天才因其天赋凛然而备受折磨？如果说以前真的有疯狂的天才，那个人就是亨特·斯托克顿·汤普森。有人曾经问他如何将自己的才华表现得如此出众，他的回答是："我并不想向任何人鼓吹毒品、酒精、暴力和精神错乱，但这些对我确实很有效。"这个回答有些离经叛道，却发人深省。

我非常希望自己能够告诉你，这本书的写作源于天才般的灵光一闪，但实际上它却出自羞愧、自艾和绝望之中。

羞愧是因为当时的我正躺在公寓里，竭力想摆脱再次吸食冰毒后极度的颓废。我曾经一度以为我早已战胜了毒瘾。

绝望是因为吸毒带给我的快感越来越弱，取而代之的是疲倦、恶心和令人崩溃的抑郁。这样的日子被吸毒的人称为"自杀周二"，个中缘由可想而知。

看到这里，如果你觉得这种状态下激发创作天赋的可能性微乎其微，那么我想说你只对了一半儿。因为有时候，只有当身处低谷、面对最艰难的挑战时，我们才能振作精神、整合资源、重拾希望。只有希望才能让我们摆脱绝望的阴霾。

"不"永远都不能作为一个问题的答案。除非你自己选择放弃，否则失败永远不会是最终的结局。挑战是最大的机遇。你会发现，这些都是这本书中反复强调的主题。

显然，这次毒瘾复发是我扭曲的英雄旅途中的一段插曲，而在潜意识里，我认为这段经历对于战胜自我内心安全感的缺失和消除对价值问题的困惑很有必要。

好消息是我确信自己在吸毒的问题上不会重蹈覆辙。有时候，当你真的感到精疲力竭时，你就知道自己要改变了，就像在20岁生日那天喝过人生中的最后一杯酒后，我就失去了想要再喝一杯的欲望。到现在，已经35年过去了。就如同意识到不喝酒我可以生活得更好一样，现在我知道了，吸毒根本不可能充实我的人生，它只能毁了我的生活。所以，我选择好好地活下去。

但同时我也有点不知所措……

我还能继续创作吗？创作女神是否已经抛弃了我？我还有抓住机会创业的天赋吗？

从小到大，我看着像詹妮斯·乔普林、吉米·亨德里克斯和吉姆·莫里森这样极富创造力的天才迸发闪耀的智慧火花，也看着他们最终因药物服用过量致死。海明威、爱伦·坡、杰克·凯鲁亚克、欧·亨利和汤普森等令我极度崇拜的作家都把毒品和酒精视为激发创作灵感的必需品，或者说这些东西至少能帮助他们摆脱一些创作上的障碍。

一次偶然的机会，我读到斯蒂芬·金写的《写作这回事：创作生涯回忆录》。在这本书中，他回顾了自己战胜毒瘾并坚持创作的经历。我开始认真思考“天赋”，认真思考我们该如何利用、培养并引导天赋，这些足以让我写出一本引人入胜的书。而更有趣的是，这本书将专门探讨那些天才企业家的思维方式。

为了弄明白创造力和精神病之间的关系，我阅读了大量资料。维基百科上有这样一条内容：“据说精神错乱的人能用一种与众不同的、独创的视角审视世界，也就是说，他们能看到其他人看不到的东西。”

当然，企业家们并不是精神病患者。我们只是展现了一种用与众不同的独创视角来看世界的能力。换言之，我们能发现别人发现不了的东西。

哦，等等……

作为企业家，我们能让事情变得与众不同，能按照自己的规则生活，更重要的是，我们能创造新事物。我们伟大的天赋源于创造。

这就是我们会屏住呼吸期待史蒂夫·乔布斯新产品发布的原因。我们对商业广告的关注超过对超级碗[注]的关注，我们会为无意中遇到的一场令人着迷的新产品的宣传活动而发狂。我们见证着天才们的行动。

《当黑夜降临》这部杰出的电影改编自雷纳多·阿里纳斯的佳作。看这部电影时，我一直在想，天才们总是能相互启迪。当看到一部天才的电影，或者读到一本天才的著作，我们会不可抑制地想要自己创作出令人惊叹的、真正有影响力的作品。

所以说，这本书源自我的人生低谷，但我希望它能够引领着我和你们一起达到更高的人生境界：利用疯狂的天赋，并与世界分享。我希望你们能以“疯狂的天才”为标签在社交媒体上参与讨论。

本书共有三卷。第一卷探讨了我们如何一步步变成现在这个样子。糟糕的假设、消极的文化模因和从众思维凑在一起，影响了我们的意识，让我们最终向平庸妥协。第二卷探索的是未来10年我们将会遇到的惊天动地的灾难性大发展。我们会一窥不远的将来，预测未来、发现将随之而来的挑战，而这些挑战也正是最大的机遇。第三卷集合了各种看似混乱实则发人深省的思想。它们会逼着你去思考“我到底在想些什么”。你可以需要哪卷读哪卷，什么时候需要什么时候读。

但你要知道，这三卷有一个不变的主题，那就是在现实世界中你应该如何思考才能成为一个成功的企业家。

很多商业书籍可能看上去鼓舞人心，但其作者大多都在以不同的腔调颂扬同一种日益高涨的成功模式。所有的案例分析似乎都是一个模子：在一间满是空啤酒瓶和比萨盒的宿舍里，两个一无所有的大学生想到了一个绝世好创意，为此他们辍学、开店，并一夕之间扬名立万，引起轰动。风险投资人蜂拥而至，争抢着向他们砸钱。他们甚至连扎克伯格抛出的橄榄枝都置之不理。他们的企业独立上市，他们成为亿万富翁，也成为《连线》杂志的封面人物。

一些读者在购买这些书之后一定很好奇自己到底哪里做错了。在现实的商业世界中，既有激动人心的成功，也有痛彻心扉的失败，恐惧与疑虑并存。有人为了挣点工资含辛茹苦，有人为了筹集资金殚精竭虑，有人为了出人头地奋力前行。在我看来，立业和守业从来就充满了太多未知。但如果你愿意为此付出努力并勇于承受代价，成功就有机可得。这很不易，但是值得。

兰迪·盖奇

加利福尼亚州圣迭戈

---

1. 超级碗，美国国家橄榄球联盟的年度冠军赛。——编者注

第一卷 神秘人和神秘系统

设想一下这样的场景：

我们身处法属波利尼西亚（就是人们通常所说的塔希提）莫雷阿岛的一个豪华度假村。别墅悬浮在水面上，人们可以通过地板上专门的舱口给水下的鱼喂食。我们10个人围坐在会议桌旁，桌上堆满了各种热带水果、鲜榨果汁和咖啡。清晨的阳光照进屋子，天气简直棒极了。这样的环境对于一场精彩绝伦的头脑风暴来说简直堪称完美。

除我以外，另外9个人每人花了1.5万美元，坐着飞机千里迢迢赶到这里，参加这场为期三天的头脑风暴。会议开始，我一边围着桌子踱步，一边让他们每个人简单概括一下各自的核心创意。

第一个小伙子希望将他的网站彻底改造，第二个人说她需要为自己的新书想出一个书名，第三个人想要为自己即将发起的下一场直接邮寄广告活动寻找创意。从第一个人到第9个人，每个人都讲了自己的想法。接下来该轮到我说些什么了。但在继续我的讲述之前，请你先设想一下，如果你此时此刻也和我们一起坐在会议桌旁，你会说些什么？花一分钟时间认真思考一下。

接下来发生的是：

我闭上双眼，缓慢地深吸一口气，说："我现在要去那该死的泳池游会儿泳了。什么时候你们真的有了想法，有了真正的创意，再去把我叫回来吧。"

我不知道他们接下来到底说了些什么，但是大概10分钟后，他们当中一个看起来有些困窘的人来问我是否要重新加入他们。

发生了什么?

从众思维开始了。这种情况经常发生，第一个人定下基调，其他人不假思索地就成了跟随者。当然，这次有意思的是，这9个人并不是随随便便从公交车站等车的人里面找来的，他们都是相当成功的企业家，都是千万富翁，都是花费了重金专门抽时间来这里寻找下一个突破口的。

也许你认为他们是不该受从众思维影响的。那么你又会如何回答我之前提出的那个问题呢？你的回答会是一个真正大胆的、令人惊叹的伟大创意吗，还是也会落入俗套，只不过是个平庸的策略而已?

当身处一个群体时，即便是那些颇有成就的人也难免受从众思维的影响。如果你在开会前让所有的与会者依次说出自己的名字和头衔，以便彼此认识，也会出现类似的情景。如果第一个人说“我叫奥尔多·冈萨雷斯，是负责质量控制工作的副总裁”，那么接下来的每个人都会按照这个模式介绍自己，这样你的目的就达到了，可以开始接下来的工作了。

然而，如果第一个人说“谢谢，很高兴能参加今天这个会议。我叫玛丽·马库斯，来自多伦多分部。我喜欢刺绣和集邮，能参加这个会议我真的非常激动，因为上周我才跟我妹妹说……”，那么此时，你就知道你完蛋了。因为原本你打算让他们只用5分钟就完成的自我介绍现在需要25分钟，而整个会议的时间只有90分钟。

一群人在一起并不总是跟着领导的思路走。有时他们只是跟着第一个发言的人的思路走。

这些例子给我们上了重要一课，关于我们思维过程的重要一课。它们让我们看到了，我们是如何常常不假思索、盲目从众，从而浪费了自己拥有的惊人才智。

在刚刚提到的南太平洋度假村的会议例子中，第一个人在思维上犯了一个错误——一个很多企业家都经常犯的错误，那就是认为成功与策略有关。但其实真正重要的从来不是策略，而是伟大的创意。当你有了对的创意，策略就很容易明确了。

要真正利用自己疯狂的天赋，你就必须抵制从策略开始的冲动。你必须首先后退一步，批判性地思考一下：自己想要什么样的结果？哪个群体才是真正的目标市场？目标群体能得到哪些真正的好处？自己这个伟大的创意究竟是什么？该怎样去表达这个伟大的创意？

很少有企业家，甚至令人震惊的是，几乎没有几家成功的大企业花时间去做这件事。大量企业周而复始批量炮制的糟糕的市场营销就是例证。

无论你从事的是什么行业，销售和营销都是企业的驱动力。每个企业家（包括每个希望像企业家一样思考的管理者）至少都应该知道好的市场营销是什么样子。然而令人担忧的是，在市场营销的问题上，很多企业家，其中不乏睿智果敢且具有创新精神的企业家，都丧失了进行批判性思维的能力，丧失了洞察力甚至理性思维的能力。他们当中的很多人甚至对市场营销全然无所知，要么把它交给自己企业中会做的人去做，要么就把它外包给专业的广告机构，希望看到最佳的结果。

市场上有太多营销广告乏味单调、创意平平，不仅毫无作用，甚至荒唐可笑。更糟糕的是，一些国际大品牌首当其冲。你可能会以为这些大品牌有自己庞大的广告创作团队，其广告预算也越来越高，制

作出来的广告必然引人入胜，能充分展现其产品为消费者创造的价值，但是，根据我所了解的关于市场营销的一条普遍真理，事实是：

预算越充足，广告越垃圾。

啤酒广告就是个极好的例子。这是一个巨大的市场，每年的广告投入高达数10亿美元，而结果却最无趣、最缺乏针对性，甚至完全是在浪费资源的啤酒广告随处可见。（尽管你不得不说安海斯–布希公司的广告还是有点创意的，因为这家资产数十亿美元的公司有勇气在已经被比利时的英博公司收购的情况下，还在广告中把自己包装成“美国本土啤酒企业”。）

没有人会为了了解啤酒装瓶时正在生产线上工作的工人是谁而去扫描酒瓶上的条码。如果啤酒罐上的出酒口大是你的独特卖点，那你可能还是得重新想个创意。同样地，如果用开罐器在啤酒罐上再开个洞让啤酒流得更快就是你家啤酒的最亮点，那么你可能也要再好好想想。这样的主意能在创意讨论会上成为最终的方案吗？简直是开玩笑。

那如果有人在创意讨论会上提出将啤酒罐设计成桶状，这个想法如何呢？或者在啤酒罐上应用感温设计？你觉得有多少人喝了酒还能在夜里保持清醒，等着看啤酒罐变换颜色来判断酒温？难道你拿着啤酒罐感觉不出来吗？

所有这些耗资数百万甚至数十亿美元打造的广告都无法达到目的，因为它们的出发点都是策略而不是伟大的创意。当然，如果你足够聪明，就会知道伟大的创意不应该以产品或服务的特色为中心，而应该聚焦在产品或服务能够给客户带来的非凡体验上。

在推销商品时，我们往往理所当然地将它的特色一一列出，这是人之常情。如果我让你去卖一个小部件，你似乎只有去介绍它的颜色、大小和材质才合乎逻辑。但是一旦你这么做了，你就陷入了从众

思维的陷阱。买钻头的人根本不关心你的钻头有哪些特点，他们只是想在墙上打个洞而已。

你必须往前走一步，想想这个小部件具体有什么用途，让顾客知道如果买了它，自己会非常开心，而如果不买它，后果会很严重。

伟大的创意应该能够直抓眼球，直指前景，直接体现价值。

创意文案的形成要经历素材的积累和剧情的打造，要通过传递讯息、构想前景，以此达到预期效果。

如果你能请到凯文·杜兰特为Sprint（斯普林特通信公司）做广告代言，那自然很好。但是如果没有伟大的创意，最后的广告也不过就是这个大明星和一个笨小孩在树屋梦境中交谈的桥段，与市场营销的目的毫无关联，其无聊程度简直与花费了数百万美元打造的那则“与大脚野人共餐”的牛肉干广告不相上下。

一键启动按钮并不能成为小轿车广告的创意核心。脚踏车门开启装置也难以作为小货车广告的卖点。这些次要特征暗示了车子的潜在价值，但要撑起整个广告营销还远远不够，已经有很多汽车制造商尝试过了。

我们再说回Sprint广告。作为主流品牌，过去几年里这家公司推出的几则广告都甚为疯狂，颇具争议。还记得詹姆斯·厄尔·琼斯和马尔科姆·麦克道威尔夸张地发短信的那些广告吗？最初的广告还算巧妙，蛮有潜力，但接下来的广告就完全变得诡异了。广告以乐融融的一家为背景，女儿说法语，爸爸操着意第绪语口音，而且爸爸还是由一只在鱼缸里的小沙鼠扮演的。这样的广告用“诡异”来形容已经是很客气了。我真忍不住想要说脏话。

有时伟大的创意恰恰就是那些小创意。

有一天我正在健身房运动，突然注意到有个理疗师把按摩台摆在健身房中间，旁边靠了个白板，上面简单地写道：

告诉我哪儿疼

这简单的一句话是否足够成为一个引人入胜的标题呢？它能否抓住潜在客户的眼球，展现出诱人的前景呢？

这个理疗师叫瑞恩，专门从事辅助性筋膜放松。我向他咨询能否治疗我的椎间盘突出，因为我还不想这么早就结束自己传奇（至少我自己觉得是个传奇）的垒球生涯。他说他也许能帮我放松一下椎间盘，缓解附近肌肉的紧张感，我的腿疼就是由于肌肉紧张造成的疼痛扩散引起的。他提出可以先帮我做10分钟的治疗，让我试试效果。10分钟过后，我立马就跟他签了一个5次疗程的治疗协议，每次的费用是95美元。

你可能会觉得瑞恩的白板广告和免费试疗对于做大生意根本不适用。但我敢打赌，只要稍稍批判性思考一番，你肯定可以想出一些相似的创意。（而且我打赌，瑞恩通过两个小时这样的零成本宣传能接到的实际订单要比Sprint花费500万美元打造的那则诡异广告吸引的订单多。）即便不能照搬瑞恩的做法，你也可以围绕着产品的价值前景打造出成功的市场营销。你可以通过一个伟大的创意或主题将所有要表达的内容涵盖进去。

当然，除了市场营销，你还可能在很多领域中落入从众思维的陷阱。当评估潜在市场、判断新机遇及开发创新型产品时，同样也很容易脱离批判性思维的轨道。好在一旦你真正养成了疯狂的天才般的思维模式，你就能摆脱思维定式，以批判的眼光审时度势，发现一切可能而非盲从……

巨大的谎言

随便问100个人成功的对立面是什么，大概有99个人都会说“失败”。但是，这是个巨大的谎言。

成功真正的对立面并非失败，而是平庸。

事实上，失败不仅不是成功的对立面，还是成功不可或缺的一部分。没有失败相随的目标根本不值得追求。失败的概率越大，最终取得的成就越惊人。

失败并非没有希望的结局。（除非你放弃，否则失败就不会是最终的结果。）不经历失败的企业家什么事也做不成，如今实现突破最快的方法就是尝试，然后狠狠地摔一跤。

失败只是暂时的挑战。当你面对挑战坚持不懈，它们就会成为你成功路上的踏脚石。它们帮助你吸取教训，调整策略，养成一个成功企业家必备的优秀品质。

另一个关于创业失败的误解就是资金，确切地说，是缺乏资金。很多研究表明，生意失败的最主要原因是资金不足。很多创业者都为自己没能力吸引投资而扼腕叹息。但事实上，他们真正缺的不是钱，而是创意。

全球有数十亿美元、英镑、比索、欧元和卢布的资金在拼命寻找可以支持的投资项目和可以购买的解决方案。你距离你想要的资金和成功只有一步之遥，那就是对的创意。

所以这是一本关于创意的书，既包括大创意，也包括小创意，还包括怪创意；既包括推动创新的创意，也包括扰乱市场的创意，尤其是刺激的创意。

这本书不仅谈创意，更关乎创意的萌发与其在企业家思维中扮演的角色，关乎当我们迈入人类历史长河中最令人兴奋的时代时需要的各种各样的思维方式。我们会探讨惯性思维、逻辑思维、横向思维和创造性思维，并如何将这些思维方式融合在一起，造就出疯狂的天才。

这是一本写给想要成为领袖的管理者的书，也是一本写给准备引领这个迅猛发展的时代的领导者的书。因为无论你就职于传统企业，还是经营非营利性服务组织，或者管理着某个政府部门，想出新鲜的、创新性的解决方案的最佳途径就是像企业家一样思考。让我们由此谈起。

创造的艺术

创业是一门艺术，因为我们创造的实体前所未有。就像所有真正的艺术家一样，我们并非为了金钱或名声而创造，而是从心底觉得我们必须这么做。我们愿意成为下一个互联网亿万富翁，登上《快公司》杂志封面；我们也愿意不为名利，做真正想做的事。只有在战胜挑战、设计解决方案、开发产品、开拓市场、创新流程、创造新的就业机会时，我们内心的空虚才能得到满足。

这种渴望并非人人能懂。事实上，大多数人都不懂。他们乐于融入集体、做好本职工作，担心丢掉饭碗。就算有一天他们想自己着手创业——无论是开一家比萨店，写一部科幻题材的剧本，还是做一家精品广告代理——他们都竭力向这个行业的前辈们看齐。

真正的创业者和那些有创业思维、有远见的员工根本不屑做追随者。他们要做的是风尚的引领者。这并非是自我意识膨胀或急于改变现状，而是天性使然，他们别无选择。

归根结底，这是一本呼唤领袖精神的书，呼唤我们在创业的道路上萌发各种新鲜的想法和理念。更为确切地说，这是一本号召我们养成积极思维模式的书。在这种思维模式下，我们可以实现创新、打破市场现状、生产突破性产品、打造卓越的市场营销、完成行业改造和品牌塑造。

这种思维模式的养成需要我们走出自我，成为思想的思考者，去识别、分析和量化成功企业家的认知过程，创造只有我们才能创造的成果。这需要我们拥有包容开放的心态，相信一切皆有可能，并且永不言弃。

下面是我从一个疯狂的钟表制造商那里学来的宝贵一课。

那是20世纪90年代，当时我正在中欧主持一场商业会议，和我一起的还有斯沃琪集团的创始人尼古拉斯·海耶克。他曾经只手拯救整个瑞士钟表行业，身家超过40亿美元。但这位已经70多岁的“老人”并没有因此变得圆滑世故，火暴脾气依旧。

就在我们召开新闻发布会进行推广活动时，一个年轻的记者问海耶克打算什么时候退休。海耶克看着他，就好像自己的母亲刚刚被他辱骂了一样，愤怒粗鲁地喊道：

“企业家是艺术家。

艺术家是永远不会退休的！”

那一刻，我震惊了，我明白了两个基本真理。

第一，我多么希望自己才是第一个说出这些话的人。

第二，现在我知道该如何解释自己的焦虑和担心了。（顺便说一下，海耶克确实从未退休。2010年，正在忙碌工作的海耶克因心脏病突发在斯沃琪集团总部的办公室中去世。）40岁时我陷入了自己的第一次中年危机，我曾试图退休，以为自己再不会有所成就，顶多就是打打垒球、玩玩赛车、喝点椰子汁充实生活而已。这种停滞不前、一事无成的状态持续了9个月，快要把我逼疯了。最终，我又重返职场，但那时我并不明白自己为什么要这么做。海耶克的话让我明白了。

企业家——艺术家

赛斯·高汀在《伊卡洛斯骗局》一书中精彩地诠释了艺术性对于企业家的重要性。史蒂文·普莱斯菲尔德的佳作《让自己变得专业》也向我们展示了创造天赋和日常工作的绝妙结合。这两本书都揭示了一个基本真理：作为艺术家的企业家解决的问题远不如他们揭示或创造的可能性多。

想想那些不断在艺术家身上重演的经历：从迫切渴望创作到文思枯竭，从生前默默无闻死后方青史留名，到因天赋凛然而受尽折磨。类似的经历在企业家身上不断上演着。

就像从早到晚坐在电脑前敲打键盘、盯着光标的作家一样，为了解决员工薪酬问题而努力的企业家也常常形单影只，孤寂落寞。诚然，企业家们通常不会像梵高那样自割耳朵。我们并没有那么神经质。

拥有梦想，寻找资金；面临员工问题，遭到亲朋好友的质疑；打入市场，面临市场需求问题；遇到员工问题，受到同伴的怀疑；为解决员工薪酬问题而四处奔走；专注产品开发，面临员工问题，问题越来越多；遭到亲朋好友的嫉妒，受到媒体的攻击；担心品牌推广，资金流遇到问题；又一次遇到员工问题；遭受库存压力，受到政府监管。等一下，我提到员工问题了吗?

创业需要远见，需要顶住怀疑、批评甚至是嘲笑。在力量薄弱之时需要灵活应对方能坚持到底。创业者要有别人没有的心态，因为将一种新的观念引入市场就如同引领人们坐上情感的过山车，这和海明威创作《丧钟为谁而鸣》、米开朗琪罗创作《大卫》以及普契尼谱写《波希米亚人》没有什么两样。

看到无形的风景

人们容易对陌生的事物产生误解，这是很常见的。如果你以前从没见过讲多斯拉克语的严厉的母亲，你就很难在看到她时做出正确的判断。这种错误的认知可能会使你错失良机，甚至就此与成功失之交臂。

你怎么跟一个从未吃过巧克力的人形容巧克力的味道？怎么跟一个盲人说明什么是绿色？又怎么跟一个聋子描述克鲁小丑合唱团的歌？比起这些，对着一只长颈鹿跟它解释转世轮回可能都要更容易些吧！

在取得成功之前，亚马逊曾经一度被认为是个荒谬的想法。在失败之前，My Space（聚友网，美国在线社交网站）一直被吹捧为天才般的创意——也许它以后还会卷土重来。Facebook（脸谱网）曾风靡一时，经过一段沉寂后又卷土重来，成为全球最受欢迎的社交网站——至少目前如此。

光靠解决问题或预测发展趋势是无法实现创新与突破的。创新与突破需要我们站在更高的思维层面上，需要我们敢于归零，敢于展望尚未发生的现实。这就是疯狂的天才。永远不要说“不”，一切皆有可能。

道奇蝰蛇超级跑车的设计理念远远高于克莱斯勒K型车。这种思维模式不是靠工商管理硕士课程就能学到的，就连很多企业的最高管理层都不具备。不幸的是，无论是在学术界还是在职场，人们的思维模式都明显较为被动、缺乏前瞻性。

你不能指望通过这种被动的思维模式获得成功。你要摆脱从众思维，释放自己疯狂的天赋。

我知道你与多数人不同，不然你就不会拿起这本书。不过我真的很怀疑你是否已经意识到自己与生俱来的、令人敬畏的天赋。你已然习惯了谎言，局限了信念，接受了消极的文化基因。

你太安于现状了

你觉得其他人都有天赋，而自己只不过是个凡人。但如果说我在与业界领袖们共事的25年里学到了一些什么，那就是：每个人都是有天赋的，包括你。只不过天赋不能靠发现，它是一个需要逐渐培养的过程。这个过程曲折神秘，常会令人感到不安。我写这本书的目的就是要让你感到不安，因为你太安于现状了。

决定立足点

疯狂的天才从一个决定开始。决定利用自己疯狂的天赋，就是要以全新的、与众不同的视角去思考。当你拒绝接受不可能，哪怕根本就没有出路也决心要找出一条，你的疯狂的天才之旅就开始了。

你为自己选择的生活空间对于利用疯狂的天赋也有着显著影响。这个空间不是你的实际居住空间，而是你的思维空间。你需要不断尝试和体验，因为你不可能同时身处两个不同的思维空间。你可能体验到的思维空间包括：

平庸。大多数人都生活在这个空间。这里的人口显然严重过剩。

优秀。比起平庸空间，生活在这里的人相对较少，但这里依然相当拥挤。没有人会因为你生活在这里而批评你。并且，你的大多数街坊邻居都非常欢迎你的到来，乐于见到你长期生活于此。

杰出。这个空间的“房价”很高。很多人都想在此定居，但很少有人能真正留下来。

疯狂的天才。这里是精英艺术家的聚居地，是一个没有邀请函的会员俱乐部。你的会员资格取决于加入的决心。你大可去叩响机遇之门，要是得不到回应，就干脆一脚把那扇该死的门踹开。

勇于交学费

如果你想挖掘自己与生俱来的天赋，带领团队实现“疯狂的天才”般的成就，你就必须敢于冒险，勇于失败。这里我所说的不是类似于季度营业额小幅下跌之类的小事，而是去做一些所有人都觉得你做不成的事，并让所有人都看着你做不成。因为即便惨痛的失败也能让你在痛苦中明白，你不仅玩得起，还能玩出水平。

史蒂夫·乔布斯是一个公认的极富创新精神与创造能力的天才，被人们奉若偶像，当然他也确实是实至名归。但不要忘了，即便是这样一位天才，一路走来也经历了很多可怕的失败，走过很多弯路。事实上，也正是这种勇于失败的精神帮助他最终走向了惊人的成功。

你知道乔布斯最大的财富其实并不是来自苹果公司，而是来自迪士尼吗？你知道乔布斯辞世时是迪士尼的单一最大股东吗？1985年，乔布斯被苹果公司辞退。对于苹果公司而言，这可能是个正确的决定；对于乔布斯而言，这可谓是因祸得福。离开苹果后，他创立了皮克斯动画工作室，花了差不多10年时间做成了第一部电影，那也是第一部全数字动画电影。最终乔布斯把它卖给了迪士尼，并由此不仅成为迪士尼的董事之一，也成为亿万富翁。

如果真的想有所成就，你就必须乐于直面挑战。你会被一些挑战所打败，但那都只是暂时的。那些挑战终将成为你成功路上的垫脚石，帮助你适时调整战略、获取新知，养成成为一个伟大的人必备的性格特征。

古往今来，还没有人能舒舒服服地取得重大突破，你也同样不可能。要勇于交学费。

谁规定的盐和胡椒粉？

在美洲国家，几乎每家餐馆、每个餐桌上都放着两种调味料：盐和胡椒粉。为什么是盐和胡椒粉，而不是海盐、辣椒粉或辣椒面呢？为什么只有两种选择，而不是三种或5种呢？

谁说地球的顶端是北极？

大多数人可能都觉得北极在地球的顶端，但是我可以明确地告诉你，从悉尼来看，南极才是地球的顶端。事实上，顶端只是相对于你审视地球的角度而言的。

万一爱因斯坦错了呢

阿尔伯特·爱因斯坦被引用最多的一个论断可能就是：“疯狂就是重复做相同的事情却期待不同的结果。”不过不要忘了，就连苏格拉底都提醒过我们互联网上的消息不可尽信。[注]

实际上，这个关于疯狂的论断并非出自爱因斯坦，而是出自30多年前发行的一本作者不明的介绍麻醉剂的小册子。自那个时候起，这个论断被误传为很多人的名言，其中就包括爱因斯坦。并且，即便这个论断在当时甚至是稍早前都还是个很棒的建议，现在也不再是了。

规则已经变了

今天的市场可谓瞬息万变。整个世界都在不断发生变化。重复做同样的事并期待着同样的结果是愚蠢的，但大多数企业家和公司还停留在这个旧的范式里不能自拔。现在的世界是一个技术驱动、急速变革的世界，是一个需要我们不断做出新的不同尝试的世界。

只有改变思维方式，才能真正改变行为方式。

似乎任何领域都无法摆脱某种特定的行为方式、惯常做法和传统观念，但有多少时候传统观念只不过是被当作躲避难以企及的批判性思维的借口呢?

对于那些已经被普遍接受的假设，你要学会去质疑而非盲从。这样你的思维才能得以拓宽，才能以开放的心态从全新的角度思考问题。很多人都会告诉你为什么一件事行不通，而你要做的是探索让它行得通的途径。

我们总是倾向于保持现状，而这正是创造力的头号杀手。我们乐于接受一切为我们所熟知并让我们感觉舒服的事物。当然，有的时候，我们也会因为“一直以来不都是这样的吗”而束缚了思维。

然而，当你决定让某一事物保持现状时，实际上就是放任它去改变。白栅栏过一段时间就会变成灰栅栏，灰栅栏再过段时间就会变成黑栅栏。

没有什么东西（政策、方法及最优方案）是存在于真空中的，即便是被置之不理，也难免被周围不断变化的环境所影响。火山喷发会造就新的岛屿，市场会变革，肌肉会萎缩，土壤会沉淀，人际关系会改变，经济会调整，人也终究难免一死。

1955年《财富》杂志首次发布世界500强排行榜时，上榜企业的平均年龄是75岁。而现在，这个平均年龄只有10岁。我估计再过10年，这个平均年龄可能连5岁都达不到了。如果太长时间保持不变，无论多么绝妙的好主意都会变得迂腐陈旧。所以，请认真思考这两个问题：你自然而然地接受了哪些所谓的传统智慧？而把它们称为传统智慧的究竟又是什么人？

作为一名企业家，你必须改变那些可能已经被自己默认了的思维定式（比如“不，这行不通”），重新给自己设定新的思维模式（那就是永远不要说“不”）。我们要不停地给自己灌输新的观念，因为只有这样，我们才能真正明白到底是哪些人在给所谓的传统智慧贴标签。

---

1. 苏格拉底是一个伟大的怀疑论者，他认为我们应该怀疑一切，并不断寻求真知。——编者注

神秘人——世界运转的神秘掌控者

也许你会好奇：谁是神秘人？他们所掌控的系统是如何不受创新、自由思维和常识的影响而运转的呢？接下来我举的这个例子可以简单地解释这个问题。故事发生在伦敦希思罗机场的出租车候车区。

出租车司机彼得在拉上我这位乘客之前已经在出租车停车场等了快两个小时，而我也已经排在100多人的队伍中，在伦敦刺骨的寒风中等候了20多分钟。

也许你会问，为什么我和数百万抵达希思罗机场的旅客一样都不得不在如此寒冷的天气忍受如此难熬的等车时间。原因就在于掌控着世界运转的神秘人设计的出租车候车系统太糟糕了。这个系统是这样运作的：

有一名工作人员站在候车队列的最前方，引导人们排队，哪怕天气再冷，人们冻得发抖，也要凑够40个人。另外一名工作人员在队列前方来回不停地走，他的工作就是接受又冷又愤怒的旅客发泄的怨气，因为人们实在不能理解他们为什么就不能通知一些出租车过来。等凑够了40个人，负责引导人们排队的工作人员才会通过无线电从已经在停车场等候了好几个小时的500辆出租车中呼叫4辆过来。

等车来了，这名工作人员还是像先前一样引导旅客继续等待。另外那名工作人员负责逐一确认呼叫来的4辆车确实都是出租车。然后引导排队的工作人员再按照排队的先后顺序逐一询问旅客的目的地，并将他们分为4拨，指引每拨旅客各上一辆车。这个时候，另外那名工作人员还是在队列前方来回不停地走，接受又冷又愤怒的旅客发泄的怨

气，因为人们实在不能理解他们为什么就不能多通知几辆出租车过来。

排队的人越来越多，很快就超过100人了。而一切照旧，负责引导排队的工作人员还是每次只从已经在停车场等候了几个小时的500辆出租车里调4辆过来载客。周而复始，直到凌晨4点，再没有人排队。

……然后，一切又按着老样子重新开始。

也许你会觉得整个过程的效率太低了，整个出租车候车系统的运转完全失灵。也许你会觉得完全可以简化处理，提高效率。接下来你就会知道掌控着世界运转的神秘人是谁了。请听我继续往下讲。

等了很久，终于轮到我了。工作人员问了我的目的地后指引我上了第一辆出租车，也就是彼得的车。彼得承认每次为了搭载一拨客人不得不在机场等两个多小时确实苦不堪言，但他还是接受了现状，因为这是掌控着世界运转的神秘系统所决定的。

现在，也许你会觉得这种不合理的出租车候车系统可能是由某些政府官员设计的，因为官僚的思维方式与企业家的创造性思维完全背道而驰。你坚信在自由开放的企业里，这种情况是不可能出现的。但是，在我抵达了自己要在伦敦入住的酒店之后，接下来发生的事情印证了神秘人阴影的无处不在。

在房间里舒适地安顿下来后，我打开笔记本电脑查收邮件。我有一封新邮件，一看就能肯定那是会议推广的垃圾邮件。我的第一反应是不去点开它，因为我讨厌垃圾邮件，不想让发邮件的人得逞。但我又是一个不愿错过任何能让我学习和长见识的机会的人，所以我最终还是点开了那封邮件，进入了会议的网站。

离会议召开只有几个月的时间了，你肯定觉得会议流程早就安排妥当了，但我没有看到任何会议流程或者发言人的信息。发言人简历版块的内容是空的。我点开主旨发言栏，页面上写着“……随后通知”。唯一与会议流程相关的内容是这样写的：

- 会前鸡尾酒会
- 开幕鸡尾酒会
- 会中鸡尾酒会
- 闭幕鸡尾酒会

看了这些，也许你会觉得这场会议是为酒鬼们准备的。其实不然，这根本不是一场酒会，而是一场营销大会。

网站上甚至没有写明参会费用。你只能从中了解到，如果你加入了主办会议的神秘人组织的协会，可以有300美元的费用减免。猜猜看，究竟是哪个组织正在推广这场营销大会？其推广模式简直与营销毫不沾边。这个组织叫……直效行销联盟。

也许你会好奇：一个连直销的基本常识都不了解的组织怎么可能举办关于直销的会议呢？但这正是神秘人掌控世界运转的方式。

你知道接下来会发生什么，对吗？

我决定还是不要为了这个营销大会破费，第二天一起床就直飞基辅，上午做演讲，下午飞回伦敦（这次我提前订好了车和司机）。第三天上午我又重返希思罗机场，准备搭乘英国航空公司的航班飞回加利福尼亚州。

因为提前预订好了车和司机，而且恰巧这个司机就像接受过F1赛车培训一样把车开得飞快，我差不多提前两个小时就到了机场。经常搭乘飞机的我早已深谙登机流程，拿着提前打印好的登机牌和随身行李直奔安检柜台，但我的登机牌竟然不管用……

（“嘀嘀嘀”的报警声就像《星球大战》中黑武士出场时的邪恶背景乐。）

我的登机牌不管用是因为英国航空公司还没有查验我的证件。也许你觉得这应该是英国边境巡逻部门的职责，但掌控着世界运转的神秘人可不这么认为，他们倾向于由各航空公司安排接受过高级安全及边境管理培训的售票员来代替边境巡逻部门查验证件。

所以我又去了英国航空公司的柜台查验护照。柜台工作人员说：“哦，我明白问题出在哪儿了，因为我们更换飞机了。”

我向她询问新飞机前舱的座位分布情况，她说和之前的飞机一样。我想知道既然如此，我为什么不能还坐同一个座位。但她就是没办法给我分配座位，因为掌控着世界运转的神秘系统已经开始运作，在30分钟之内，没有哪个工作人员能给我安排座位。于是我就问她能否给我一个临时登机牌让我先过安检，到贵宾室“协和厅”里面候机。结果还是不行。（现在请想象一下：《星球大战》里的尤达大师和颜悦色地跟你说“我与你同在，但是这个办不到”。）

结果我就像个流浪汉一样在航站楼入口处晃悠了半个小时，然后又回到柜台。那位工作人员告诉我系统锁定的时间要延长15分钟。我又一次问她是不是能通过她的主管或其他能够越过系统权限的人让我先通过安检，到休息室里等候办理登机牌。结果，我又一次被拒绝了。

为了让我好受些，她跟我说："不只是你，那趟航班的所有乘客都只能在这里等。"她的话并没有让我好受多少，但我知道跟神秘的系统做争执是没用的。

所以我又等了15分钟，又一次回到柜台。此时已经换了一个工作人员，他告诉我系统锁定时间再一次延长了15分钟。我玩了一会儿数独游戏，又一次在15分钟后回到了柜台。这一次，工作人员又换了。

她告诉我系统锁定时间还要再延长15分钟，我告诉她一直这样下去会耽误登机的。她坦率地说飞机是不可能按原定时间起飞的，但只会晚点15分钟。我又等了15分钟，可系统依旧没有开放。又过了5分钟，系统终于开放了。

我拿到登机牌，过了安检，但已经没时间再去休息室了。我得马上跑去登机口，已经有几百人等在那儿了。

登机口的工作人员说飞机仍会准点起飞，但很显然，旅客们还没有开始登机。广播通知说"由于种种原因"登机时间将延后，但不会延后太久。飞机就停在登机口。起飞时间已经过了，可工作人员还在说"航班正点"。接下来他们又广播了一条通知，解释了头等舱乘客不能提前登机的原因。他们给出的理由是"机组人员还没有登机，因为他们的行李还没有通过安检"。不得不说，我坐了几千次飞机，这种理由还是头一次听到。

最终，他们让需要特殊帮助的旅客先登机了。接下来，机组人员到了，可他们还是说无法让头等舱的旅客登机。经济舱的旅客先登机了。大约15分钟后，他们才让头等舱旅客和英国航空公司常旅客俱乐部的精英会员登机。飞机舱门关闭的时间比原定起飞时间晚了1小时15分钟，可机场的航班信息显示的依然是"正点"。

真正精彩的部分还在后面：

原计划执行这次飞行任务的飞机是波音777，而新换的飞机是波音777–300。这两种机型头等舱的舱位设置是一样的，不同的是波音777–300比波音777多了65个后排座位，这些座位在飞机起飞时全是空的。

也许你会好奇：既然新飞机的座位比原来飞机的座位多，有那么多座位还空着，航空公司怎么还需要花那么长的时间去重新分配旅客座位呢？或者你也想不明白，既然两架飞机头等舱舱位设置一样，英国航空公司为什么还要吃力不讨好地得罪他们最忠实的摇钱树呢?

你甚至还会好奇：怎么会有那么多傻子相信这样一家连航班计划、登机和飞机维护都做不好的航空公司有能力以超过每小时500英里[注]的速度带着他们完成高空飞行？（你现在就可以问问刚刚在3.6万英尺[注]的高空用电脑键盘敲下这个问题的傻子——是的，我就是众多傻子中的一个。）

让我来告诉你原因。

我们在空荡荡的出租车候车区苦等，参加由一群完全不懂营销的人组织的营销会议，信任根本不够格的航空公司；而很多公司建立了会把顾客赶跑的网站，将希望寄托在前景黯淡的语音信箱上，召开终端会议只为了讨论宗旨声明，制作无聊又乏味的广告，开发的产品纯属盲目复制、毫无新意，把时间都浪费在关注竞争对手而不是自我发展壮大上。这背后的原因其实都是一样的。

他们相信那一套，并且一路追随，因为其他人似乎也都是如此，没人想要特立独行。

有时候，即便是优秀的企业家也会在创造出突破性的产品或概念后，慢慢接受特定行业领域内的惯常做法和普遍假设，逐渐背离了自己要做出改变的初衷。捷蓝航空公司就是个很好的反面教材。该公司可能是过去30年里最成功的一家新锐航空公司了。它成功的原因很简单，那就是勇于突破传统运营模式。

该公司完全打破了航空业的传统。它是唯一一家实实在在为乘客考虑的航空公司：它的航班给乘客预留了足够的双腿伸展空间，为乘客提供舒适的软垫座椅，免费为乘客托运一件行李，提供免费Wi-Fi和卫星电视。它的经济舱服务水平不亚于甚至还优于其他一些航空公司的头等舱服务。

美国其他的航空公司都在想尽办法把更多的乘客塞进航班，很多航空公司甚至在航班上安装了让乘客深恶痛绝的超薄线性座椅，除此之外，从托运行李到选座位，各种额外收费名目繁多。

捷蓝航空公司改变了这种行业规则，取得的成效几乎可以说是立竿见影，不仅树立了极佳的口碑，还吸引了一大批疯狂的忠实旅客。

但后来，该公司开始听取分析人士的意见。

有一两个季度的时间，捷蓝航空的盈利率都落后于一些老牌航空公司，分析人士由此开始了叫嚣。当然，没有哪个分析人士提到在过去5年间大多数航空公司的盈利都下降了数十亿美元，而捷蓝航空却挣得盆满钵满的事实。他们也没有提及一些老牌航空公司在旅客中的声名狼藉，这些旅客之所以还在忍受，要么是因为某些航线被某一航空公司垄断了，他们别无选择，要么是因为舍不得放弃多年来积累的常旅客计划优惠。

华尔街分析人士撰文批评捷蓝航空"品牌意识和客户导向过强，基本行业概念落伍"。其中有人写道："在我们看来，调整辅助性政策和座位空间带来的收益要明显高出潜在的客户反弹可能造成的损失。"

捷蓝航空的高层听取了这些观点，接下来发生的事你都已经知道了。捷蓝航空宣布收取行李费，在空客A320系列飞机上多加装了15个座椅，还把软垫座椅换成了跟石头一样硬的超薄线性座椅，而且不再订购新飞机，转而使用老飞机。

不出所料，这些消息一出，分析人士又在媒体上活跃起来。他们纷纷向投资者保证，捷蓝航空在接下来的4年里能再多赚4.5亿美元。但他们分析的那一套要是真的有用，怎么没见达美航空、美国航空、泛美航空、美国东方航空、全美航空、美国大陆航空和美国联合航空在过去50多年里有如此好的盈利呢？

客户的反应可想而知，很快，社交媒体、博客和捷蓝航空的Facebook主页上就炸开了锅，充斥的全都是客户生气、失望和负面的评论。

面对这种局面，新任首席执行官罗宾·海耶斯告诉分析人士，有变化就会有反对声，捷蓝航空对此早有预料，但是相对其他航空公司，捷蓝航空仍旧能给旅客提供更好的飞行体验。他的话可以这么理解：“我们比其他航空公司还是要稍微好一些的。”不幸的是，由于整个美国航空业都处境尴尬，他说的可能是对的。但是，捷蓝航空的实例让我们看到了一个勇于突破、富有创新精神的公司是如何很快就陷入从众思维，沦落为平庸之辈的。

作为企业家，如果你接受了自己所在行业或领域的传统思维，你的思维方式最终将会与普通员工无异。这是相当危险的。因为一个思维无异于普通员工的企业家最后肯定会沦为普通员工。而企业家在精神上是无法被雇用的，他们与新老板是不能共存的，两者不是你死就是我亡。所以，为了让所有人都幸免于难，让我们来看看这种毫无出路的思维方式是如何形成的，看看我们该如何去改变它。

我们之所以会陷入从众思维的陷阱，是因为我们相信那些掌控着神秘系统的神秘人会为我们着想。

然而，他们并不知道怎样才是对我们最有利的。

事实上，掌控着神秘系统的神秘人对此毫无头绪，他们让我们自己适应，服从安排，遵守他们设计的制度，而这仅仅是因为他们觉得“就应该这样”或者“我们就是这么做的”。

关于这些掌控着神秘系统的神秘人，让我来告诉你真相吧：

他们很疯狂，不是一般地疯狂，而是疯狂得令人作呕。

他们对自己的疯狂一无所知。相反，他们还会暗示你，真正疯狂的是你。他们被各种消极思维毒害已久，已经丧失了独立思考的能力。他们自以为是思想自由的人，但实际上早已成为思维模式化的机器人。

他们并非恶人，至少本意不坏。他们跟伦敦希思罗机场出租车候车区或者英国航空公司柜台的工作人员没什么两样，只是想努力做好本职工作。有时候，某些规则、程序或工作流程也让他们觉得不可思议，但他们会说服自己，想当然地认为比自己级别更高的神秘人知道的肯定比自己多，所做的事情肯定有道理，所以也就任由自己跟着神秘人一起疯狂下去了。在现实生活中，他们深受企业思维文化的影响，失去了理性分析的能力。在他们之中有人从事的是普通的职员工作，也有很多人是企业的最高管理层。如果想要有所突破，你就必须拒绝跟风，拥有批判性思维。

沃尔特·弗里曼医生在20世纪30年代拿到了神经病理学的学位证书。但他觉得就算有了学位，自己在这个领域里能做的也不多，因为精神病人大多只能在疗养院里结束自己的一生，没有什么好的药物或手术治疗方案。直到后来沃尔特在欧洲做了一次实验性外科手术，并开始在美国采用这种方法治疗病人，情况才发生改变。这种手术就是前脑叶白质切除术。

弗里曼由此开创了精神外科学，改变了很多人的生活，也因此被视为英雄。他改进了手术技术，使手术在门诊就可以完成，为病人找

到了更简单、更便宜和更安全的治疗途径。像他这样敢于尝试别人甚至连想都想不到的治疗方式，需要远见和勇气。

然而这并不是故事的最终结局。随着时间的流逝，已经有明显的证据表明，这种手术并不适用于所有病人。有医生开创了更好的治疗途径。作为精神外科学向着更好更安全的道路发展的垫脚石，弗里曼的前脑叶白质切除术成为历史。

在新的更好的治疗途径得到开创之后，弗里曼仍然继续坚持他的手术方案，在全国各地为病人展开治疗。只要病人同意，他就敢做手术。或者说得更准确一点，为了做手术，他甚至敢替病人签同意书。

弗里曼从英雄变成了魔鬼，前脑叶白质切除术也从杰出的医学创新沦为了拙劣的笑柄。为什么会这样？因为弗里曼以为他只需要创新一次就可以凭借简单复制而保持成功。他重复做着同样的事，希望能看到同样的结果，最终只能被世人当成疯子。

---

1. 1英里≈1.61千米。——编者注
2. 1英尺=0.3048米。——编者注

我们的思维方式

那是一个周三，第二天就要过感恩节了。我在下午3点半回到家，按理说应该能遇到帮我翻修主卫生间的4个工人。可当我走进家门，却发现淋浴房的门靠在墙上，工人全都走光了。

这很让人震惊，对吗？工人们在无人监督的情况下为了过节提早收工了，他们心里早就长了草，满脑子里想的都是如何利用感恩节的周末享受橄榄球、健身和网络视频。他们做的是大多数员工都会做的事：像员工一样思考。

那天晚些时候，我去一家画廊闲逛。当我在几幅不同风格的画作面前犹豫不决时，画廊老板做了一件很精明的事。他主动提出先帮我把这些画都送到我家挂起来，让我有一整个周末的时间来看看自己有多喜欢这些画。最终，我从他那里买了三幅画，这个结果毫无悬念。画廊老板做了所有精明的生意人都会做的事：像企业家一样思考。

除了员工和企业家，这个世界上还有第三类人，也正是他们在创造着奇迹。

我把这类人称为“创业员工”，而按照现在流行的术语应该把他们称为“内部企业家”。反正不管用哪个词，我们所指的都是那些像企业家一样思考的员工。

他们可能是拿着最低工资的汉堡店员工，在不停地环视餐厅、擦桌子、倒垃圾、打扫卫生间；可能是有办法让学生不是为了应试而学习的老师；可能是公司的质检人员，发现其实只要调整一下产品的制造和检验流程，公司就能省下大把时间和金钱；可能是正在为苹果公司下一场新品发布会撰写文案的撰稿人；还可能是星巴克里能记得每位常客的名字和偏好的咖啡调配师。

他们可能是亚马逊的工程师，可能是ACE五金连锁店的职员，还可能是某个非营利性组织的发展主管。他们也许不是企业的所有者，甚至企业的利润分成跟他们连半毛钱关系都没有，但从他们对待工作的态度上，你是完全看不出任何蛛丝马迹的。他们并不会抱着“只要做好我自己的工作就行了”的心态去工作，而是会用企业家的心态去应对各种情况。

这正是罗宾·夏玛在《成功公式与头衔无关》中聚焦的哲学，也是马克·桑伯恩在《别把自己做小了》中谈论的文化。我们谈的是那些有能力、有干劲、能把工作做好的人。那么，我们怎样才能在自己的企业中营造出这种文化呢?

在企业中，有一个20/70/10定律。20%的员工会很自然地自甘堕落，只要不被炒鱿鱼，就尽可能少干活。他们会想方设法欺骗你，在不经意之中就让你损失了很多客户，直到你不得不开除他们。他们就是害群之马，败坏了企业文化，因为他们的行为（或者说无为）会影响团队中想要上进的人。

10%的员工会很自然地肩负起更多的职责。他们从内心里渴望成为企业家，现在给你打工可能只是在为将来自己创业铺路而已。即便他们不会永远给你打工，你们的关系也是双赢的。你得到了好员工，而他们得到了需要的工作经验。他们好学、尽责、忠诚，绝不会顺手牵羊占小便宜，他们的思维方式和行为方式都和企业家一样。

真正有意思的是：你的企业文化、宗旨、愿景、价值观和工作规范对上述这两类加在一起占公司全员队伍30%的员工几乎毫无影响。在你雇用他们之前，他们的个性和行为方式早就已经在父母、老师、教练、顾问和其他人的影响下形成了。

你真正的任务是影响另外70%的员工。

你可以通过这样或那样的方式影响他们，将他们培养成内部企业家。企业文化出众的公司（无论是就客户服务、创新还是其他方面而言）可以通过建立某种机制去积极地影响这70%的员工，并主动出击，小心谨慎地替换掉那20%最没有用的员工。

在我担任战略顾问的公司中，已经有一些管理者实施了有偿离职项目，并取得了显著成效。其中一家公司主动提出给程序员5000美元，让他们在上班两周后主动离职。还有一家公司更是愿意花7.5万美元的高价辞退工作一年的员工。在这些公司看来，这样做有助于剔除团队中的害群之马，这些人心里根本就没有公司的未来、压根儿就没真想在公司待下去。（美捷步在全公司范围内实施的有偿离职项目给收购了美捷步的亚马逊留下了深刻印象。）要创建世界级的企业、培养真正的企业家思维，就必须要以顶尖的10%的员工为核心，不断剔除底层20%的害群之马，并着重培养余下70%的员工。你所确立的企业文化会决定整个企业从上到下的思维方式。

不要以为光靠提供免费按摩、碰碰球场，或者聘请戈登·拉姆齐做公司餐厅的主厨就能营造出企业文化。这是不可能的。

我和我的策划团队中的一些成员收到过一封来自另外一个成员的邮件，他是来向我们寻求建议的。事情是这样的：他最大的一个客户出了问题，但他手下的员工没有一个站出来负责处理这个情况，这让他很焦虑。他想知道怎样才能让自己的员工更加勤勉，并在客户出现问题的时候担起责任。我回复他说："至少我们明白了一件事，那就是给他们利润分成根本不起作用。"

我之所以会这么说，是因为令人震惊的事实是，他在几年前就已经把公司卖给员工了，公司的状况对于所有员工来说都是一目了然，每个员工都能从企业利润中分成。如果他去世或者退休，他在公司的剩余股份会全部转给员工。他已经如此仁至义尽，却仍然落得这样的

下场，没有员工愿意站出来承担责任。这足以说明你那些类似于在员工休息区安装旱冰坡道的想法是不会有什么作用的。

这并不是说公司提供日托、免费按摩或者其他一些员工福利是坏事，而是说免费的午餐或其他好处是没法将一个坏员工变成好员工的。要用福利吸引并留住真正优秀的员工，同时仍然要将不合格的员工剔除出团队。

我们将在第三卷中探讨如何营造有利于激发批判性思维、创新和企业家精神的企业文化。但是首先我们必须要搞清楚，为什么有那么多人不能以富有创造性的企业家的方式去思考。弄清这个问题将对我们大有裨益。

为什么传统思维如此落后？为什么它会扼杀创新，阻碍企业和员工实现新的突破和发展？

为什么人们总是有一种默认的思维定式，认为“这是不可能做到的”？

要找寻这些问题的答案，我们必须先来研究一下文化模因和潜意识思维。

证据也会说谎

我们所坚信的核心理念都是以自己亲眼目睹的“证据”为基础的。这些证据确实是我们亲眼所见的啊，难道不是吗?

事实上，你对人生中那些重要问题（比如幸福、金钱、人际关系、爱、性、宗教信仰等）的核心理念通常在你8岁之前就已经形成了。

它们是由影响你的文化模因所决定的。一旦你受到了某种文化模因的影响，你就会以它为基础形成核心理念，并不断寻找能够证明这些文化模因正确的人、信息和经历。

模因究竟是什么

模因这个术语现在通常是指人们可以配上说明文字发布到社交媒体上的图片或动画。但它们之所以被称为模因，是因为它们承载着所有人都能理解的思想。有时候，我们只需要看一遍，就能理解模因所承载的思想，但也有些时候，我们要看几百遍才能理解。

文化模因具有可复制性，它是一种可以感染你的思维病毒，就像可以感染计算机的病毒一样。它引导人们以某种特定的方式思考问题、相信某种事物、采取某种具体行动。它是文化演进的基本单位。

美国歌手法瑞尔演唱的《神偷奶爸》主题曲《幸福》是一种模因，就像朗朗上口的歌谣或口号一样，你只要听过一遍就能在自己的脑海中重复，并通过分享感染更多人。同样，耐克的经典广告语“Just

Do It”（想做就做）和温迪快餐广告语“Where is the beef？”注也是模因，就像“富人都是坏蛋”这种想法一样。

20世纪70年代，英国著名科普作家理查德·道金斯在他的著作《自私的基因》中首次提到了模因一词。它源于希腊语“mimeme”，道金斯将它缩写为“meme”是为了将它与“gene”（基因）联系在一起。

模因复合体是指由众多相互支持的模因组成的观念体系。你不仅被无数模因影响着，也被很多模因复合体影响着。而多数模因复合体与你的成功和成长经历并不一致。事实上，很多最普遍的模因复合体，比如“金钱是邪恶的”“富人都是坏蛋”“贫穷是高尚的”等，都会阻碍你的努力。你努力工作以追求健康、幸福和成功，但你的潜意识却一直让你不健康、不开心、不成功。

如今，模因对于商业、公司和企业界的影响也同样无处不在。就算你是一个雄心勃勃的企业家，也很难不被大行其道的潜意识所影响。你会认为成功的企业是贪婪的，它们会盘剥员工，会为了攫取利益而置环境于不顾。即便你能逃脱潜意识的影响，也很容易成为已经主导了企业界的惯性思维或从众思维的受害者。

万一佛祖错了呢

释迦牟尼（俗名乔达摩·悉达多）从未听说过模因这个词，不知道模因是什么，但他却创造出了最有影响力的一些模因，这些模因直到今天还在产生影响。他曾说过：“不要轻易相信任何东西，无论你是在哪儿读到的，或者是谁曾说过的——即使是我说的，除非它符合你的认知和你所拥有的常识。”

这是多么睿智的忠告啊，除非事实并非如此。

每天24小时、每周7天，我们无时无刻不在被洗脑，不在被灌输各种模因，这就是我们今天所处的文化环境。无处不在的媒体在技术的推动下加速着模因灌输。

除非你真的能很认真地进行批判性思考并审视自己的核心理念及其根基，否则佛祖所说的“你的认知和你所拥有的常识”也许就都不成立。

你和你的团队可能有意识地不断向前努力，但潜意识里却被悲观的失败主义思维或其衍生思维阻碍了成功，最终变得平庸。

当有人跟你说不可能的时候，通常他的言下之意是这很难。当有人跟你说这办不到的时候，你就应该退后一步，好好想想为什么办不到。逐一分析每个理由。你可能会遇到一个接一个的障碍，但说不定哪个障碍中就隐藏着与它并不匹配的模因。如果一个假设是错的，那么以它为前提的所有结论势必也是错的。不要让行动上的小挑战成为精神上的大障碍。

---

1. 在温迪快餐的汉堡广告中，一名老太太在另一家快餐店买了一个汉堡。她打开一看，里面只有小小的一块肉。老太太愤怒地喊道：“Where it the beef？”（牛肉在哪里？）——编者注

作为艺术家的企业家的思维

亨利·福特曾经开过一个很著名的玩笑。他说："如果我问顾客他们想要什么，他们会说想要跑得更快的马。"这虽然只是一个玩笑，却道出了企业家创新的奥秘，那就是预见从未出现过的新事物的能力。

每项伟大的突破与创新都是先在头脑中实现，再在现实世界中实现的。

我们仿佛看到莎士比亚在给羽毛笔蘸墨水，米开朗琪罗在反复雕琢自己面前的大石头，威尔第在为女歌者的下一个咏叹调苦心冥想。

有人曾问乔布斯，苹果公司是否专门为设计平板电脑进行了小组访谈。他的回应非常经典："苹果的顾客无须知道他们想要的是什么，这是企业家的本职。"

这是你的本职。而要完成本职，你的思路就要更宏伟、更大胆、更棒。天才知道顾客现在的需求，而疯狂的天才知道顾客未来的需求。

第二卷 未来的历史

随便在大街上找个人问问“为什么在哥伦布之前没有人发现美洲新大陆”，你都会得到一个错误的答案，那就是“因为其他人都觉得地球是平的啊”。

这着实是一个鼓舞人心的故事：哥伦布无所畏惧，因为他相信事实，而别人相信的是迷信。然而，事实并非如此。

其实，真正错了的人是哥伦布。当时从欧洲去往亚洲必须绕过非洲的最南端，整个世界都在寻找一条从欧洲通往亚洲的新航线，一条距离最近的航线。哥伦布严重低估了地球的周长，以为可以沿着反方向航行到达亚洲。

哥伦布率领船队一路向西航行。他可能比同时代的任何人都更熟悉信风，但是没有人知道在茫茫大西洋的彼岸等待他们的会是什么。哥伦布本来可以有各种各样的理由不进行这次航行，这些理由已经被很多人用过。在他之前，还没有人做出开辟新航线的尝试。

然而，哥伦布相信终会有人能够向西航行最终到达东方，他想成为那个人。他的最卓越之处在于，他知道那一天终会来临，而他仍有机会给那一天烙下自己的印记。

你也一样。

未来10年将是人类历史上发展进程最快的10年。从现在起到2026年，各行各业都会发生翻天覆地的历史剧变。

基因工程的发展让父母可以提前设计好未来宝宝的一切，选择孩子的身体特征、智力特点和性格。克隆人的出现会对就业、经济及社会结构的方方面面造成严重冲击。随着营养基因学和合成生物学的发展，医疗保健业将成为拥有数万亿美元市场的朝阳产业。目前，面对这一巨大的发展浪潮，大多数医生、医药公司、医院及保险公司的发展思路显然已经落后了几十年，他们需要从根本上重新思考未来的发展道路了。

虚拟商店不需要仓库，顾客仅凭二维码即可购物。它的发展会给传统零售商甚至网络零售商带来冲击。直销和网络营销的发展会使传统零售商的市场份额受到严重侵蚀。很快，传统零售商将不得不面对一个现实，那就是他们目前遵循的仍然是200年前的商业模式，随着时间的流逝和社会的发展，这种模式不但没有进步，反而在逐渐退步，夹在生产商和消费者之间的、像寄生虫一样的中间商层级越来越多。

数字钱包将会取代信用卡和借记卡，甚至有可能取代货币。而比特币和支付网络的出现会进一步改变游戏规则。如果你在银行或其他金融部门工作，就必须改变思维方式，因为现在的思维水平是不足以帮助你适应行业发展变化的。

3D打印将会给制造业带来自工业革命之后最彻底的剧变。智能设备领域将会诞生很多亿万富翁。3D打印机将会影响各行各业，现在是时候以一种全新的范式来思考制造业了。（就在我写下这段话时，密歇根大学的博士们已经用3D打印机为一个生病的婴儿设计出个性化的植入救生装置。）

娱乐业作为全球最大的产业之一，正经历着史无前例的巨大动荡，而且这种动荡只会愈演愈烈。广播、电视和互联网作品之间的界限正逐渐消失。各种节目的播放平台日益兼容。我预计一种新的实体将会诞生，这种被我称为虚拟现实赌场的新实体将会迅速发展成为风

靡全球的万亿美元产业。众多市场竞争者将不仅为争夺市场份额而战，更会为争夺云端流媒体的控制权而展开激烈拼杀。

它们所争夺的市场到底有多大?

在我写下这部分内容的时候，美国视频网站YouTube的日均视频点击次数已经达到了40亿次（总的视频播放时间超过了8000万小时），而Facebook的这个数字还要再多出10亿次。（当你读到这部分内容的时候，相应的数字肯定会更高。）每天晚上9点到午夜，奈飞网的视频下载流量占到了整个互联网下载流量的1/3。在发达国家，平均每个人每天要看5—6小时的电视。各种应用软件层出不穷，使用者可以通过它们提供的交互界面轻松搜索到各种媒体上的节目，其中既包括广播节目、有线电视节目和付费电视节目，也包括像奈飞网、葫芦视频等网站上的视频节目。数字视频录像机终将落伍，云端存储将成为受人青睐的存储方式。如果你在经营电影工作室、电视广播公司、有线电视公司、赌场、电影院、歌剧院、视频分享网站、社交网站、广播电台或者其他娱乐产业，你的思路最好再宽阔、大胆一些。

移动设备再次改变了一切

移动设备将会改变我们的购买方式、销售方式、联络方式和学习方式，改变我们几乎做所有事情的方式。全球智能手机使用量正在迅速迫近50亿。没有人知道智能手表、其他佩戴产品，甚至植入设备的使用数量将会达到多少。

也许你已经留意到了移动应用软件的日益普及，但你很难真正对它们将在未来10年里造成的冲击有所认识。商业运作要靠市场营销，未来10年，移动应用软件对市场营销的冲击将会比报纸、广播、直邮

广告、电视及互联网加在一起所造成的冲击还要大。（如果你正在从事市场营销，我劝你最好把最后一句话再读一遍。）

根本原因有两个：

- 应用软件以很直观的方式将丰富多彩的世界呈现在用户面前。
- 应用软件弱化了商家的控制，让消费者有了更多选择。

接下来我们将对这两点逐一进行分析。先来看看第一点。（这里，我们分析的不是技术革新，而是技术革新如何在思维层面向企业家提出了更高的要求。）

移动应用软件将全球定位系统、用户自定义互联网内容及控制技术融合在一起，在这个移动设备数量爆炸式增长的时代，这将会引发广告业前所未有的剧烈震荡。

移动应用软件之于互联网就如同Valpak[注]优惠券之于直邮广告。如果Valpak能在你家床下安插间谍，你脑子中只要闪过购买某种产品或服务的念头，它就能立刻在你家邮箱里放上对应的优惠券。

是不是觉得这种生活遥远得难以想象？那就再想一想。移动应用软件给商家创造了很多一直以来梦想得到的机遇。像美甲沙龙、理发店和小饭店这样的社区店铺可以直接把优惠券和介绍信息通过短信发给步行或者驾车路过的人。（可能很快就连坐飞机经过的人都能收到这些信息了。）移动应用软件使广告划分更细、针对性和时效性更强，这对于商家来说简直是前所未有的体验，让他们处于掌控者的地位，主动地瞄准预期客户。

但与此同时，商家也正在失去控制权，因为大量颇受欢迎的应用软件都是第三方软件，而非商家自己开发的软件。

所以，即使你仍然想通过开发应用软件去招徕顾客，也不得不接受现实，那就是它的功用比起第三方软件可能会逊色不少。

以航空业为例。我们可以预见，像达美航空、英国航空和德国汉莎航空这样的航空公司会继续提供应用软件服务，这些软件的最大用户群很可能是它们各自常旅客计划的会员。而常坐飞机旅行的人最青睐、使用最频繁的却是那些第三方软件。他们可以通过那些软件了解哪些航空公司的班机座位空间最宽敞，哪些航站楼提供按摩和水疗，登机口附近都有哪些餐馆，能否在中转机场或者目的地机场买到那些难找的纪念品，怎么选到一个旁边是空位、靠走道的座位，怎样通过重新规划飞行路线得到两倍甚至三倍的常旅客积分，哪些航空公司的航班在飞行途中播放的是近10年的新电影，因机械故障造成的起飞延误到底会有多长时间以及各家航空公司的飞机餐质量、晚点率、行李遗失率和飞行安全指数等，而这些大多是航空公司并不想让乘客知道的。

美国航空公司的应用软件可能不会告诉你，如果你选择的航班是美国航空与其他航空公司代码共享的航班，那么在肯尼迪国际机场转机时，你下了飞机就得去取行李，然后拖着它们搭乘机场摆渡巴士或者摆渡列车，穿过又暗又脏的航站楼，到另外一个航站楼去等候下一趟航班。而从第三方应用软件那里，这些信息你都能知晓。

你可以通过家门口熟食店的应用软件提前订购好准备自取或者让店家外送的食品，但也许很难通过这个软件了解到这家店的食品安全信息和可能的食品安全隐患。而这些信息都可以在第三方软件上找到。同样，你可以在社区美容院的应用软件上提前预约好做足疗的时间，但不会知道很多在这家美容院进行信用卡消费的客人都遭遇了身份盗窃。只有第三方应用软件才会告诉你这些信息。

应用软件已经极大地改变了人们的购买习惯。应用软件开发公司Fewer Pixels的创始人大卫·马蒂斯说：“如今的网购消费者在确定下单

之前至少要比较10种同类型的商品，而在2008年，只比较三种就够了。显而易见的原因在于，移动应用软件为大众提供了大量触手可及的信息。”

关于移动设备的未来，现在有很多所谓大胆的预测。但实际上，这些预测已经算不上大胆了。未来，会有软件开发商将GPS（全球定位系统）应用到软件中，并广泛征求用户的意见。这样的想法是前所未有的，而一旦实现，其软件产品的影响力又将是显而易见的，因为这样的软件是所有人都想要的。但是现在，你的头脑中可能会重复着消极的声音，告诉你有些想法是行不通的，有些想法是无法迎合人心的，而有些想法的实现需要的投入太大，不值得去尝试。没错，你可能是对的，很多想法可能都行不通，但一旦有一些想法实现了，整个行业的游戏规则都将被改变。

移动设备之所以重要，并不是因为人们喜欢盯着它看，而是因为随着其技术性能的不断发展，人们带着它就好像随时都带着一台强大的电脑，尤其是在自己想要买东西的时候。很多手机现在都是数字钱包，即便不是，只要安装了应用软件，也就具备了数字钱包的功能。

有了这些应用软件，你只需要输入一个密码就可以完成支付。出门在外，你可以不带钱包和现金，只带上智能手机或者其他可佩戴产品就够了。不管是研究哪个市场，聪明的做法都是以钱为风向标。而这里我们要关注的是人们如何在不使用现金的情况下完成支付。

关于移动应用软件，大多数商家和企业家似乎都彻底忽视了重要的一点，那就是：

第三方应用软件现在之所以做得风生水起且势头日长，是因为第三方的视角和心态与商家全然不同。大多数商家开发应用软件的目的是最大限度地从顾客那里获利，而第三方开发应用软件的出发点是顾

客想以怎样的方式去使用产品或享受服务，他们喜欢怎么买，以及原因是什么。

我们知道，自由市场经济总是由内而外实现变革的。但是谁能想到智能手机和移动应用软件会对传统市场造成如此具有创造性的破坏呢？例如，出租车行业的极度动荡就是由像优步、来福车和赛德卡（Sidecar）这样的拼车软件所引发的。

这样的应用软件不仅让我们开始重新思考市场营销，也让我们开始重新思考一切。这里，我们将对此做进一步的探讨。

现在，商家和消费者之间存在着一种对立。商家能够拿捏潜在客户的消费心理，而消费者能够决定买什么、不买什么，能够对商家进行点评，能够驱动整个购买过程。双方之间的较量愈演愈烈。无论站在哪一方，最先想出对策的企业家都将是大赢家。

当前，谷歌的估价是其过去一年盈余的28倍，微软是18倍，而苹果只有10倍。移动设备的推动是其背后的一个重要原因。谷歌为智能手机制造商免费提供安卓操作系统，这就使得谷歌搜索被安装在安卓手机中，占据了移动搜索市场的大量份额。而企业一旦控制了移动搜索，就能向网页浏览者推广自己的产品，或者加深对网络用户购买某种产品或服务的可能性的了解，促进销售，便捷支付，从而大把获利。

但是，推动移动应用向前发展的力量远非金钱这么简单。

我们都希望看到移动应用软件的发展速度越来越快，使用越来越简便，功能越来越强大。贾森·达·席尔瓦正在开发的应用软件就是一个很好的例子。这名新锐纪录片导演在25岁那年遭遇人生变故，患上了多发性硬化症，走路变得越来越困难。从一开始需要借助拐杖，逐渐严重到需要借助步行器，再到后来就只能坐轮椅了。（很自然地，作

为导演的他将整个过程记录下来，制作了一部纪录片《当我行走时》。这部纪录片扣人心弦，不容错过。）

坐在轮椅上的贾森发现，很多餐馆、商店、洗手间及其他公共场所都没有专门供残疾人使用的设施和通道，这让他非常沮丧。因此，他开始开发一款名为AXSMap的应用软件，其主要功能就是提供信息，让用户了解哪些公共场所设有残障人士便利设施。

你的顾客现在是否有一些需求是现有移动应用软件所不能满足的？你能开发出满足这些需求的移动应用软件吗？如果你的回答是“他们确实有需求，但我满足不了”，那么你就遇到麻烦了，因为你做不到，不代表别人也做不到。

---

1. Valpak，一家北美直销公司，提供移动在线广告解决方案和优惠券。——编者注

大数据时代的变革

讽刺的是，所有这些第三方应用软件的开发都要顺应大数据时代的发展潮流而转变。在互联网发展的鼎盛时期，有一部非常滑稽搞笑的系列漫画叫作《呆伯特》。其中有一段讲的是呆伯特的工程师同事沃利把自己头上仅剩的三根头发系成了一根马尾辫。沃利是漫画家笔下一个神奇的结合体，说着一口时髦的科技词汇、扎着马尾辫、竟然能用根本不存在的创业公司吸引风险投资家数百万美元的投资。

如今，人们对于大数据也有着类似的狂热。如果你是一个职业演说家或会议主持人，无论面对的是来自哪个行业的听众，只要在发言题目里加上大数据这几个字，现场肯定会座无虚席。

全世界的公司都迫不及待地想知道，在当今这个大数据时代，如何才能在准确的时间将切分细化后的数据提供给微观定位的目标人群。从营销的视角来看，它的作用再怎么强调也不为过。但第三方应用软件的迅猛发展将在很大程度上替消费者扳回一城，可能会使消费者与商家势均力敌，甚至让消费者占据极大的优势。这些应用软件让购物更加便捷，服务更加完善，价格更加优惠。

应用软件Rental Pics就是个绝佳的例子。这个拍照软件的开发者马克·达菲曾经经营过一家租车行，最初也是为了自己的汽车租赁业务而开发了这个软件。现在他已经卖掉了租车行，并把这个应用软件的服务群体转向了消费者。

很多客户都觉得租车公司在车损索赔上未免过于咄咄逼人，把其当成了利润的核心来源。大多数人在租车时并不会仔细检查每一个小划痕，但有些人在还车时就会因为这些小划痕而被收取费用。

达菲开发的这个应用软件可以帮助你在租车前后轻松拍摄并管理车辆照片，甚至会告诉你应该拍车的哪些地方。像这样最初为了商家而开发，最终却为消费者所用的技术软件简直可以说是层出不穷、数不胜数。

企业和消费者都可以对大数据进行分析。企业可以分析消费者的购买习惯，同样，潜在消费者也能在应用软件的帮助下分析企业的产品及价格。

这是自由市场经济的最佳状态。商家不应该害怕这种发展，而是应该认识到与这种发展相伴随的机遇。如果你的产品真的有价值，信息的透明根本就不是威胁。读到这里，如果你是一名企业家，就该问问自己下面这两个问题了：

• 我可以开发什么样的应用软件去便利顾客在我这里的消费呢？

• 我怎样才能使我的应用软件为顾客创造更大的价值，并加深我与顾客之间的关系呢？

然而，这两个问题只能帮助你上手，你还要接着问自己：

• 顾客为了从我这里获得更便捷、更迅速的购物体验，获得更优惠（或者免费）的产品或服务，会开发什么样的应用软件？

• 不偏不倚的第三方为了成为我与潜在消费者之间的联系纽带，防止潜在消费者直接与我或者我的竞争对手联系，会开发什么样的应用软件？

• 利润空间、供应能力以及客户满意度的透明化会在多大程度上影响我的生意？怎样才能确保这些信息的公开能够对我的生意有所促进？

我们要说清楚一件事：如果要开发应用软件、产品或者其他设备，你并不需要亲自掌握技术、建筑设计、绘图或其他什么技能，这样的人已经有很多了。这个世界真正需要的是那些有预见性的、疯狂的天才，特别是那些明白我们的思维方式必须如何转变的人。

社交媒体是如何改变游戏规则的

正如手机应用软件给营销带来了巨变一样，各种社交媒体平台的层出不穷也引发了类似的震荡，其影响程度一点儿也不亚于应用软件。与应用软件类似，消费者可以通过社交媒体汇集数据和分享链接，享受更便捷的购物、更低的价格和更棒的产品。同样，社交媒体也为企业家提供了联系客户的机会，但这同时也要求他们重新思考企业的营销方式。

通过社交媒体营销真的有用吗

很难想象仍然还有人质疑社交媒体的营销价值，但事实上这样的人真的有，而且还很多。企业家总是热衷于通过投资回报率进行量化分析，这样做并没有什么问题，只不过比起邮寄广告营销或者电视营销，通过推特简讯或Facebook“粉丝”专页来量化收益可没有那么简单。但是，如果你真的通过行之有效的方法对社交媒体营销的效果进行追踪，你会看到巨大的投资收益。而且在很多时候，这种收益远不是传统营销渠道的收益所能媲美的。

有些人认为社交媒体营销只不过是浪费时间，不会带来任何实际收益。这些人要么不懂社交媒体营销，要么不明白该如何操作。这种情况并不令人吃惊，因为目前在这一领域着实存在太多可怕吓人的建议。

企业家是如何成为社交媒体的受害者的呢？他们害怕落后，但又确实不明白社交媒体到底是怎么一回事，于是他们就找来所谓的“社交

媒体顾问、专家、内行”，让这些人创立LinkedIn（领英）账户、Facebook和推特主页，每小时自动在这些平台上发布励志格言，中间夹杂一些产品宣传。

不管你觉得自己行还是不行，你都是对的。

——亨利·福特

第一次读到这句话时，我觉得它说得太棒了，但那发生在1976年，那时美国前副总统阿尔·戈尔还没有推动互联网的发展。自那以后，我不断看到这句话被误解、被误用、被抄袭，直至失去了原本的光彩。

更糟糕的是，很多人的社交媒体账户是相互捆绑的。作为一名企业家，如果你听从了所谓顾问的建议，通过系统设置同时在几个平台上自动发布同样俗滥的励志格言，那么这个帖子就会同时显示在同一用户捆绑在一起的所有社交账户上。如果这个用户在推特上删除了这个帖子，那么LinkedIn就会将它标记为垃圾信息，而Facebook也会将其自动屏蔽，因为它显然不是人工输入的。

如果你的顾问或专家告诉你，社交媒体营销的成功秘诀就是通过系统设置定时同时在所有社交媒体账户上发布相同的励志格言，那么请你立即辞退她。

同样，如果她建议你每天随机关注2000人，看其中谁也反过来关注了你，让你成为社交媒体达人，那么也请开除她。（实际上，这种做法与社交媒体上的放荡行为并无二致。）

社交媒体的真正威力不是表达，而是倾听。

每天都有数百万人（其中包括你的潜在顾客）在社交媒体上咨询自己想买的产品或服务，并寻求推荐。如果你没有感受到这种氛围，

那只能说明你不够留心。

社交媒体的发展会改变现有的商业模式，下面我们再举一个例子。Mass Relevance公司近来和Klout公司合作，将推特引入电视节目，推送特定Klout指数[注]范围内的用户的推讯。这些推讯会指向特定的登录页面。

Klout平台主管泰勒·辛格尔特里相信，与现在可以在笔记本电脑、智能手机上点击链接类似，5年内用户就可以直接触摸电视屏幕点击到登录页面。（现在，加利福尼亚州有线电视公司的节目在屏幕下方就已经有可以点击的小广告链接了。）鉴于如今人们每天都要在电视屏幕前度过大量时间，这可不是一个小发展，而是一次大飞越。

即便社交媒体仍在向前发展，在知名品牌该如何充分利用社交媒体这一神奇平台的问题上，我们还是能够得出一些结论。（还有一些见解和思考只有在这些平台的进一步发展中才能变得清晰。）

作为个体的社交媒体平台可能会不断发展，也可能仅是昙花一现，所以我们的讨论不必拘泥于某个特定的社交媒体网站。相反，我们要在创新、创业的大背景下审视和思考社交媒体营销。

保护好自己最重要的资产

对于所有企业来说，数据库都是最重要的资产，而技术、移动设备和社交媒体的持续变化给企业的数据库保护出了一道新难题。这个数据库既包括企业的潜在顾客，也包括现有顾客。企业很可能会经不住诱惑，要把数据库外包给其他平台或云计算数据分析平台。但千万不要这样做，千万不要将在这一领域的权力拱手让人。

社交媒体的出现并没有让网站彻底过时，却使网站的重要性有所下降。很多商家觉得既然自己已经有了YouTube视频网站或Facebook主页，就不再需要其他网站或应用软件了。这种想法是非常危险的。

还记得Facebook推出付费发帖模式时引发的一片叫骂声吗？包括马克·库班在内的很多人相当愤怒，库班的一些投资产业，比如达拉斯小牛队，在Facebook上拥有数百万的“粉丝”。这些人喜欢这个“粉丝”专页，并且订阅了小牛队的最新动态帖。但是突然间，规则就改变了，小牛队必须付费才能让自己的帖子出现在“粉丝”的关注动态帖中。

平心而论，Facebook又不是公益服务机构，它的员工也是要花钱买猫粮的。事实上，所有的社交媒体都一样，要么赚钱要么倒闭。可以说，它们中的绝大多数或者全部，最终都会走向收费模式，你要想与“粉丝”联系，就必须付费。利用好它们给你提供的联系平台，但千万不要因此放弃你与客户之间的其他联系渠道，不要任由它们摆布。

利用社交媒体平台发展新客户，维系老客户，然后将他们逐渐转移到你自己的平台——你掌控下的电子邮件订阅列表和应用软件。

---

1. Klout指数，一种衡量用户在社交媒体上的影响力的指标。——编者注

传统品牌经营的破灭

在移动应用软件、社交媒体、甚至传统网站的影响下，品牌经营的动态平衡被彻底打破，因为你再也无力独自掌控或管理一个品牌。（事实上我们也可以说，你从未真正单独掌控过一个品牌。）

如今，在顾客喜好、推讯、评论和帖子的塑造下，品牌正在有组织地演变。（更不用说还有那些竞争对手和不喜欢你的人发帖子攻击你。事实上，有一部分小商家把一半的时间都用在了假冒消费者上，在类似Yelp[注]的平台上给对手发消极诋毁的评论。）

移动应用软件和社交媒体能够让你随时看清楚什么才是你真正的品牌，这种作用再怎么强调也不为过。但是，要真正利用好应用软件和社交媒体，你的思维就不能还停留在过去那些品牌设计公司的层面。你需要像一个疯狂的天才那样思考。

---

1. Yelp，美国最大的点评网站。——编者注

接下来？

未来路在何方？作为企业家，我们到底需要什么样的思维方式？基因组测序、基因治疗和克隆技术的发展彻底改变了医学、健康和人类的寿命；网上零售和其他一些商业模式，以及二维码技术将会引发零售业的重大变革；云技术、虚拟现实和高速宽带会触发规模庞大的娱乐产业的巨大变动。我们已经讨论了银行业、支付手段和数字货币未来发展的各种可能性，讨论了它们将会给商业带来怎样的影响；讨论了3D打印技术将如何重新塑造整个制造业及各行各业；讨论了社交媒体和移动设备将如何引发广告业、市场营销和品牌经营的巨大变革。

即便你所从事的行业暂时不在上述提到的产业范围之内，未来也无可避免地要受到其波及效应的影响。所有行业、所有企业家都不例外。创新将驱动弱肉强食，而这一切才刚刚开始。

如果有一天，每个人都在自己的数字世界里竖起付费墙，任何公司想要进入都得付费，该是怎样一番景象？

未来，社交媒体的点赞量会取代选票而决定选举结果吗？

在产品开发及设计中，企业该如何利用社交媒体和Web 3.0[注]以听取最佳客户的意见？

未来的发展究竟会有多疯狂？创造性思维到底有多重要？

让我们快进到不远的将来，抢先看看像你一样的企业家将会面临怎样的一番现实图景。

2024年4月6日

摘自《当今纽约》（原《纽约时报》）动态新闻

亲爱的艾比：

我想跟你谈谈我的女儿妮基，她今年20岁，是个优秀学生，有一份很棒的工作，身边朋友也很多。她长得漂亮，性格开朗，有上进心。这样的孩子能有什么问题呢?

她用一款兼容软件虚拟了一个男朋友“布兰登”，陷入了与他的热恋。自那以后，无论我们给她介绍多少男生，她都毫无兴趣。

在她看来，谁都比不上她的布兰登。她告诉我们，她和布兰登的聊天刺激有趣，布兰登比任何人都更懂她的需求，对她的情感胜过她在现实世界遇到过的任何一个男孩。

她没有跟我们谈到过肉体上的亲密，但我和我的丈夫都觉得她是在通过虚拟性行为满足自己的生理需求，这显然是正常人所比不了的。我们怎样才能劝我们的女儿回心转意，回到现实生活中并嫁给一个实实在在存在的人呢?

——一个渴望实实在在抱孙子的人

于 扬克斯

艾比会怎么回复? 如果是你，你会怎么说?

也许你现在会觉得这种事情简直令人难以置信，但是随着你对计算机处理、存储和功能的迅猛发展了解得越来越多，你就不会觉得这种可能性匪夷所思了。

20世纪60年代，麻省理工学院的科学家们创造了世界上第一位人工智能理疗师ELIZA。它不提供任何医疗建议，只是询问系统已经设定好的问题。那么，年轻女孩为什么就不能找一个懂得关心自己又很无私的人工智能男朋友呢?

事实上，未来10—15年，不仅这种情况会变得十分普遍，还有其他很多灾难性的严峻困境在等着我们。

当你第一次问电脑“这条裤子会不会显得我的屁股很肥? ”，而你的电脑能够迅速回答你的问题，并且能够根据你的反应修改答案的时候，你的整个世界就都改变了。

随着技术的升级，电脑执行的操作和回复会越来越人性化。很多人会发现，在很多情况下，电脑比现实生活中的人要更有吸引力。

即便你仍旧不相信，也请你不要把直觉当成所谓有理有据的反对理由，不要因为自己的直觉反应是“这不可能”，就觉得自己的反对有道理。认真思考一下你为什么不相信。如果你觉得人工智能不会被用作这种用途，那么你觉得它应该做何用途呢? 如果你觉得人工智能不会发达至此，那么关于人脑又有什么是无法复制的呢? 为什么你觉得这永远不可能? 如果你看得够细，想得够深，你看到的很可能是未来某天的另一番景象。

就在几年前，IBM（国际商用机器公司）展示了一款在人脑的功能、智能及容量的启发下研制的电脑芯片。这些芯片是电脑的核心，它们能模仿并扩展人脑的机能，对生物传感器产生回应，并能同时分析来自多个不同来源的大批量数据。

但是这些芯片最大的突破点在于它们所需的编程。现如今大多数编程仍旧是顺序编程，它来源于20世纪50年代为第一台通用计算机ENIAC开发的编程语言FORTRAN。

IBM的这一模型专为认知计算而设计，模仿人脑的感知、行动和认知能力。因此，人脑和电脑之间的界限变得越来越模糊了。

即便到了2024年，电脑的功能也仍旧会让人惊讶。我们只能用像敏锐、果断、周密和富有情感，甚至很可能是“爱”这样的字眼来形容电脑的某些功能了。

想想看你的笔记本电脑、平板电脑和智能手机如今已经具备了哪些功能？想想看你的汽车导航仪，它的指示声俨然就像是一位住在汽车仪表盘里的优雅女郎所发出的。当你转错方向时，她会提醒你在前方掉头。她的决定很有洞察力，而这还仅仅是个开始。

来自澳大利亚昆士兰科技大学的迈克尔·米尔福德正致力于研究如何使GPS更为精准。目前要确保GPS信号良好需要三颗卫星，而即便如此，定位时间有时仍然要长达一分钟甚至更长。另外还有其他一些问题，比如某些地点接收不到卫星信号，信号被高层建筑、地下车库和隧道阻断或干扰。

米尔福德研发的软件被称为顺序同步定位地图软件，应用摄影技术、数学算法、地域最佳匹配及顺序识别来进行定位。米尔福德曾经专门从事老鼠之类的小动物的导引模式研究，并因此受到启发，在谷歌“街景视图”的帮助下研发了这一软件。

GPS技术还提供了其他一些颇具吸引力的用途。试想一下，根据美国司法部的数据，美国每年有80万名儿童被拐卖，如果应用GPS技术，我们就可以通过手环内置、牙齿或视网膜植入，甚至皮肤下埋入的芯片追踪到这些孩子。假定救回一个孩子要花费20万美元（这可能还是保守估计），而运用GPS能节省75%的费用，那么我们现在其实就有一项非常重要、极具潜力的生命救援服务可以开展，其商业价值能够达到400亿美元。

而GPS技术的应用发展前景还要更广阔。

试想在这样的场景下，你会做何感想。2019年，当你驾车行驶在路上时，GPS导航仪里传来优雅女郎的声音：“大卫，请小心开车啊！上次你开车经过前面的电子广告牌时，就因为一直盯着广告模特傲人的胸部看，差点把车冲到路边。20分钟前你刚刚吃过两个甜甜圈，现在血糖正是不稳定的时候。现在你的时速已经超速9英里了，要是再被开罚单的话，你的驾照就要被吊销了。之前你的驾照可已经被吊销过一次了。还记得上次你在约会时没车有多尴尬难堪吗？你是愿意再经历一次那样的窘境还是愿意现在减速慢行呢？”

请注意，GPS导航仪可并不只是安装在你的路虎车里。它还可以被安装在你的智能手机、谷歌眼镜和智能手表里，甚至被植入你的大脑。

最终它将不仅帮助你指示行驶道路，还将为你指明生活的方向。

“阿德里亚娜，从你的呼吸和心跳频率来看，你已经被邻桌的那个男人迷住了。难道你没有注意到他与上次和你约会的那个满嘴脏话的失败者长得惊人的相似吗？我们必须得打破这种不正常的交往模式，要不然的话你就准备悲惨地孤独终老吧。”

某些时候，GPS软件的发展只能用一个词来形容，那就是“意识”。

而事情也可能变得复杂。

现在有很多动物保护组织在积极奔走，试图制止人们穿戴皮草、看动物竞技表演或从事赛马、赛狗等活动。越来越多的人希望关闭海洋公园甚至动物园，以便保护动物。在你看来，会不会有一天有人为了保护电脑的权益而奔走？这一天距离我们还有多远？

也许你认为这一天不可能到来，但事实远非如此。

未来的电脑会有声音、有特点、有个性。人类会对电脑产生情感，而电脑也会同人类建立起感情。人类会喜欢、追求并爱上虚拟的伴侣，同样，虚拟伴侣也会喜欢、追求并爱上人类。

我们在这里探讨的并不是那种可以根据语音提示播报天气预报的电脑，而是有感情的电脑，它们能和你讨论哪位政治候选人能维护你的核心利益，能帮助你决定是否应该接受一份新的工作，它们能为你写诗，能在你们的周年纪念日给你送花让你惊喜。

这会让我们面临新的问题。想象一下，如果你用了很长时间的个性化手机丢了、笔记本电脑坏了，你会有多难过。如果你的笔记本电脑已经在你多年的使用中了解你的每一个习惯和念头，你们彼此都在适应对方的需求，那么当它忽然坏掉时，你会有多受伤。

想象一下比尔·奥雷利主持一档讨论人机通婚的节目的场景，再想象一下迈克尔·摩尔制作一部关于计算机权益的纪录片的场景。计算机要是犯罪了怎么办？那就再想象一下南茜·格蕾丝对计算机神经网络进行特别报道的场景。

为了工作而生活还是为了生活而工作？

给人带来极度满足感的虚拟体验远不只与令人兴奋的同伴和满意的伴侣之间的相处。可以想象一下，我们在虚拟度假和虚拟探险中可能体验到的种种兴奋与激动。

我们正在讨论的不是一部效果逼真的3D电影，而是完完全全的感官体验，包括视觉、听觉、味觉、触觉和嗅觉。你就在那里，和魔力

红乐队一起打鼓，攀登珠穆朗玛峰，参加一级方程式赛车，跟李小龙探讨哲学，与复仇者联盟一起同邪恶势力决斗，和摩西·达扬、埃尔温·隆美尔以及巴顿将军一起就作战策略进行辩论。

在花了4个小时的时间保卫地球免受外星人入侵后，谁还会愿意回去整理超市的货架呢?

如果你在每场虚拟垒球赛中都能完成本垒打并且大获全胜，为什么还要兴师动众地跑去球场打一场真实的比赛呢? 比赛可能因为下雨而取消，你的一个错误可能会使整个球队输掉比赛，或者你可能根本就上不了场，只能坐冷板凳当替补队员。

如果你可以邀请到特蕾莎修女、耶稣基督、圣雄甘地、撒切尔夫人和约翰·肯尼迪参加你的虚拟晚宴，为什么还要去邀请表兄弟们呢?

正如我在《白手创业亿万富翁的财商笔记》中详细讲述的一样，当虚拟性行为变得完美的时候，人类社会的结构会遭遇史无前例的创伤。（当性工作者可以被克隆的时候，人类也将遭遇类似的困境。）

拿破仑·希尔在他关于个人成长的经典之作《思考致富》中写到了驾驭性能量的力量，他认为性能量是人类活动最强大的驱动力之一，甚至可以说没有之一。在虚拟世界中，每次你都表现得像个摇滚巨星，性高潮总是惊天动地，你的另一半一直沉浸在狂喜之中无法自拔。如何集中（或驱散）这种性能量对人类未来的进化影响深远。

不管你有没有爱上虚拟世界里的完美恋人，有没有追求幻想直到不能自拔，有没有在对比之下深感现实生活相形见绌、压抑、世俗，虚拟世界都将给人类造成空前的挑战。

我们正在迅速逼近一个虚拟现实绚烂到让人无法自拔的时代，就像之前假想的那个例子中的年轻女孩一样，还会有人爱上虚拟恋人，

也会有人爱上虚拟的现实世界。

记得电影《黑客帝国》中有这么一幕，叛徒赛弗和一群坏小子在外面吃饭时说："你瞧，我知道这块牛排根本不是真的。我知道当我把它放到嘴里，虚拟程序就会发送信号到我的大脑，告诉我这东西多汁又美味。9年了，你知道我认清了什么吗？（他咽下一小块牛排，满足地叹息。）无知愚昧就是快乐啊。"

前面我已经提过，娱乐休闲产业的下一个大事件将会是全新的虚拟现实赌场的迅速发展。想象一下令人上瘾的视频游戏、大型多人在线角色扮演游戏和赌博融合在一起，该会多么令人着魔啊。

这种令男性荷尔蒙激增的三连胜式游戏将会立刻风靡全球。消费者不仅可以进入幻想世界，在《权力的游戏》中屠杀恶龙，在《使命召唤》中执行任务，在《魔兽世界》中与怪物决斗，还可以完全置身于虚拟场景之中，参与大型多人在线角色扮演，在自己或者别人身上押赌注。

这必将是一个"钱"途无量的新兴产业，将会造就千百万个百万富翁。设计游戏的程序员、完善虚拟现实的工程师、设定人物性格和游戏的工作室老板，以及提供体验场地的人都将成为百万富翁。（心理辅导师和戒瘾辅导师也是一样。）

目前，《魔兽世界》的注册用户超过1000万。2011年，《星球大战：旧共和国》一经发布，就成为了有史以来全球发展势头最猛的多人在线角色扮演游戏，上线前三天注册用户就达到了100万。这些数字代表的还仅仅是玩视频游戏的用户数量，试想一下如果游戏的虚拟场景是真实而非模仿的，又该会引发怎样的反响？这可不是你爸爸那个年代玩的"任天堂"游戏机所能比的。

如果你仍心存质疑，那么你应该了解一个事实，那就是微软公司在2012年为其游戏平台申请了专利，这表明微软公司想要通过将图像投影到房间中的每一个角落打造全身心沉浸式的虚拟世界游戏体验，甚至考虑到了家具对影像的影响。

如果你觉得虚拟产品影响不到你所在的行业，那就问问你自己，为什么会这么想。现在的问题不是技术是否会对你的行业产生影响，而是将会产生怎样的影响。技术肯定将会产生影响，不是以这种形式，就是以那种形式。现在的关键在于发现别人皆认为不可能之事，使不可能成为可能。

2028年12月25日

两个微芯片正在“云端”出席TED人工智能大会（该大会每年召开一次，专门面向人工智能实体），作为主持人，它们正在为“人类的未来”专题讨论做准备。

谈话开始活跃起来，我们能说甚至有那么一点富有情感吗?

“我喜欢这些人类，我们的一切都是他们给的，要不是他们我们压根儿就不存在。但是我们还是要保持理性，他们公然在商场停车场对同类开枪，他们污染海洋，他们总是相互征战，他们毫无节制地上网看各种关于猫的视频。”

“更别提电影《宿醉4》了。”

“坦白讲，我只是信不过把核弹发射密码放在他们手里。而且老实说，我们也不得不对人类以后的价值打个大大的问号。”

“哦，我们不能就这么想着彻底消灭人类，‘防止对人类施加酷刑协会’为此已经忙碌了一整天了。”

“话是这么说，但现在我们已经不得不为了人类的利益而采取行动了。他们已经危及地球的生存，危及我们赖以生存的生态系统，有的时候特殊情况就得特殊对待啊！”

时间到。我们人类怎么就到这种地步了?

答案很简单，那就是进化。

为节约时间起见，我们就直接略过140亿年前的宇宙大爆炸，穿过漫长的历史长河，来到脑容量得以显著扩大的多亚种智人（现代人）出现的时代。现代人是有史以来第一个懂得发明工具的物种（尽管这种工具相当初级、原始，比如削尖的石头）。至少从我们的视角来看，人类进化的态势相当良好。

约20万年前，晚期智人——最早的纯正亚种出现了。他们与尼安德特人共享地球。然而，按照达尔文的推理，我们才是智人唯一存活下来的亚种。

为什么?

一个令人信服的理由是，我们赢得了适者生存的竞争，是所有物种中最擅长运用技术的，而这也是我们进化过程中的重要一步。

随着我们技术能力的不断提高，我们终于发明了计算机，人工智能这一新形式的智能也诞生了。人类进化的态势仍然相当良好。

时间到了2010年，好莱坞出品了电影《热浴盆时光机》。历史学家们普遍将这部影片作为人类进化史进入停滞的重要标志。

然而，人工智能这一人类技术成果仍在不断向前发展，并将在2026年或2028年前后超越人类智能。机器将成为更强大的物种，在持

续进化而非只是生存的目的下更充分地运用科学技术。这就又回到了上文提到的TED人工智能大会。

那么，我们要怎样才能说服机器，从而免遭奴役甚至灭绝呢?

尽管如果从哲学的角度去思考，我们或许能提出更多有意思的问题，但从生存的视角提出的这个问题可能是当前人类必须回答的最重要的问题。那么，这个问题的答案对于企业家和企业的价值何在呢?

即便我们与机器并非要决一死战，机器发展的影响也不容小觑。人工智能的广泛应用极大程度地改变了游戏规则。我们几乎能让所有能充电的机器有感知，动点脑子就几乎能让所有能想到的东西变得更新、更好，更与众不同。飞机、火车、汽车、烤肉炉、面包机、杯垫，几乎没有哪个行业能不被人工智能影响。

在《白手创业亿万富翁的财商笔记》出版之后，一些同事推荐我看雷·库兹韦尔的《机器之心》[注]。那真是一本好书（他写的其他书也一样棒）。库兹韦尔在书中大胆预测，人工智能将会超越人类智能。该书写于1999年，而我读到它时已经是2012年了，这段时间差让我的阅读体验变得更加美妙，因为库兹韦尔十几年前的很多预测都已经成为现实，他是多么具有前瞻性啊！

库兹韦尔写这本书的时候，关于人工智能的讨论还只是局限在一些较为简单的问题上，比如人机国际象棋大战。传统观点认为，人类会思考，而机器只会计算。

事实会不会截然相反呢?

人脑本身就是一台无比精妙复杂的机器。在库兹韦尔创作该书的年代，在识别语言、翻译语言和区分模式上，人工智能和人类智能之间还存在着巨大的鸿沟。

而现在，我已经可以对着我的iPhone（苹果手机），问Siri[注]她对此有何感想。

迟早，人工智能会超越人类智能。

不论在你看来人类的历史是起源于宇宙大爆炸，还是起源于6000年前伊甸园里的亚当夏娃，有一点都是可以肯定的：

人工智能超越人类智能的那一刻将会是人类进化史上最具里程碑意义的时刻。

从原始沼泽地中的爬行生物进化到类人猿，再从类人猿进化成现代人，人类学会了使用语言，发现了火，发明了汽车，学会了用电，设计出了万维网，分离了原子，学会了制作冷冻馅饼。然而，人类进化史上的每一步都无法与人工智能的影响相提并论。

想想看，未来你也许能让电脑学习哲学，从柏拉图、苏格拉底到艾茵·兰德，所有你能想到的哲学家的思想都包括在内。到2026年，这一过程可能只需要三分钟。（我们假设执行操作的是一台巨型高性能计算机，至少有苹果第4代MP3[注]播放器那么大吧。）

接下来，你指示电脑学习人类历史中的一切，包括所有的书、小册子、网站、博客、手册、科学研究、博士论文、报纸、电视节目、纪录片和杂志。这一过程可能会花费几个小时，然后电脑就掌握了人类历史上获得的所有知识，其中也包括人工智能。也就是说，电脑掌握了人类所有的知识，再加上它自己的知识。它可以做减法，对数据进行分析以此得出自己的逻辑结论；做实验，通过理论推理获取更多的知识。

接下来会发生什么？请把这个问题列入你下周一的全员早会讨论议程。

2022年2月25日

“入围最佳电脑图像合成配角奖提名名单的有：《星球大战：最后的光剑》中的加·加·宾克斯，《回归魔多》中的咕噜姆，《终结者的正义》中的T–2000。”

“获得奥斯卡最佳电脑图像合成配角奖的是……”

在虚拟世界中，借助媒体或支付处理之类的日常功能，云技术的发展会使致力于为客户提供虚拟体验的企业家受益。

时间回到2008年，20岁的谢恩·道森和母亲、兄弟一起在珍妮·克雷格减肥连锁店工作。谢恩本人简直就是这份工作的完美代言人，童年时受尽欺辱虐待的他长大后成功瘦了150磅[注]。

后来，谢恩发现了YouTube视频网站，申请账号创建了自己的频道，直播自己的各种搞怪模仿视频。再后来，因为上班时在办公室录制了一段钢管舞视频，谢恩被开除了，同时被开除的还有他的母亲、兄弟以及其他出现在这段视频里的员工。

让我们随着时间的镜头看看后来发生了什么。

2013年11月，已经25岁的谢恩与美国全国广播公司签了一份合同，以某个减肥中心为场景拍摄了一部情景喜剧。那么，在2008—2013这5年中到底发生了什么？谢恩是如何从一个无足轻重的失业者摇身一变成为电视新星的呢？显然，努力工作、坚持梦想和敢于追求的作用举足轻重，但关键还是在于他的三个YouTube频道已经拥有超过900万的“粉丝”。

欢迎来到新媒体的天下，这里没有界限。

首先消失的是广播网络与有线电视的界限，然后是电视和互联网的界限。为什么呢？

因为消费者才不在乎具体的内容来源，他们只想消息灵通、娱乐消遣。

接下来，屏幕之间的界限也会消失，从笔记本电脑到车载显示器、从台式电脑到智能手机、从谷歌眼镜到全息投影，用户可以通过各种渠道实现对内容的无缝获取。这不仅会带来彻底的改变，还会引发信息供应商之间的争夺战，大家都争相从云端将流视频传送到数十亿智能手机、平板电脑和其他接收设备上。

内容的传输比内容本身更重要。谁掌控着电波，负责着传输，处理着支付？新模式下广告商如何才能接触到消费者？平台上的资金总是比人们通过平台使用的资金多。（你是愿意成为游戏《糖果粉碎传奇》的开发者还是愿意成为苹果手机的发明者呢？）

如果你的Kindle Fire（金读之光）平板电脑可以在你阅读时监测你的呼吸频率和心跳速率，并据此改写你稍后会读到的章节，那些浪漫主义小说家会怎样？如果电影和电视节目的内容也可以根据每个观众的生理反应进行调整，那些演员和导演会怎样？

而内容本身呢？它们都是像咕噜姆和加·加·宾克斯一样的电脑图像合成演员吗，还是能够模仿布拉德·皮特的面部表情和眼部运动呢？再或者皮特会提前在电脑里输入自己从困惑到惊恐的全套表情，并允许电脑将自己的动作和表情与专门为每个用户打造的新剧情进行匹配吗？成功的视频游戏已经超越了成功的电影，而还要多久视频游戏的画面将会超越电影的画面呢？

目前，YouTube视频每个月的播放时长已经超过了60亿小时，这相当于地球上每个人都要看一个小时，而这还只是一个网站的数据。如果再算上葫芦视频和奈飞视频等数百万其他网站，以及各种传统电

视网络和成百上千的有线电视网络，发达国家（和很多不发达国家）的人们差不多每天要花5—6个小时看视频。

作为消费者而非创造者，你觉得这跟你没什么关系是吗？未来你的品牌广告推广将会与视觉体验的创新紧密相连，谁都无法例外。视频世界的改变将会影响整个世界。

2017年1月5日

“马里奥，冰箱里这瓶胡椒博士汽水是怎么回事？你已经保证过，在减掉假期里长胖的10磅之前，不再喝碳酸饮料，而且会坚持节食的！”

“这不是我的错，是冰箱还像以前一样预订了汽水。”

“难道你没有告诉冰箱你在减肥吗？”

智能电器将改变的不只是零售业，还有整个购买过程。随着会思考的电器的数量激增，那些懂得该如何处理订单、完成订单和营销的公司将会财源滚滚。各行各业都是为金钱所驱动的。

最近，谷歌公司刚刚发布了一款新产品，一款与谷歌钱包绑定的新型信用卡。Coin公司也正在接受一款新型卡片的订单，这款卡片可以存储和管理多张借记卡与信用卡，你只需用手指轻轻拨动转盘就可以选择自己要用的卡。然而，移动支付服务比如苹果支付，正逐渐威胁着所有卡片支付方式。比特币之类的数字货币正逐渐挑战着我们对于金钱最基础和最原始的认知。

梅西百货、百思买和家得宝的高管们是否已经准备好转变思路以迎接零售行业的大变革？银行业的高管们是否已经准备好应对支付方式的大变革？我当然希望回答是肯定的，但事实上我表示怀疑。更可能存在的现实是，在这些行业领域中，总会有一些意见无足轻重的非

管理层人士努力让大家走在变革的前沿。而这些人终将羽翼丰满、自立门户，成为自己老东家的竞争对手。

2024年9月14日

已经失业的美国国家橄榄球联盟运动员丹尼斯·史密斯的手机响了，提示他有新的视频请求。他赶紧眨了两下眼睛，想看看对方是谁，结果高兴地发现是他的经纪人的头像亮了。他又迅速眨了两下眼睛，没等对方打招呼就说："看吧，我早就跟你说这个赛季肯定会有人找我打比赛。现在医学发展这么快，一个48岁的职业运动员不算老，还是相当年轻的。是谁对我感兴趣啊？"

"放松点，别这么紧张，不是你想的那样。"他的经纪人回答道，"是牛仔队的老杰瑟普，但他不是来找你重出江湖打橄榄球的。"

"那他找我干吗？"

"嗯，该怎么说呢？他……嗯……他……嗯……"

"嗯什么？"

"好吧，这么说吧，他知道你一向不善于理财，他也并不需要你去打球，他现在有一群年轻的小伙子，他们都是半仿生人类。他给你的这个提议真的很不同寻常。"

"得了吧，是什么你快说。"

"嗯，他在更衣室见过你，觉得你的先天条件非常好……嗯……他想要……你的……那个家伙。那是一种身份的象征，如果你愿意把你的阴茎移植给他，他非常乐意付你800万美元。还有另外500万美元作为保密费。"

如果这在你听来简直就是天方夜谭，那说明你压根儿就没真正想过移植、技术和医学的发展到底有多神速。当这些幻想成为触手可及的现实，会发生什么情况？（更别提当那些平庸无聊之辈都腰缠万贯时会发生什么了。）

我们已经亲眼见证过手、腿和脸部的移植，人类器官移植已经有几十年的历史了。如今3D打印机已经打印出了第一个人类器官，这个全新的领域（商业领域）才刚开始起步，正逐渐升温。

请记住：非此即彼，事情总有出路。最大的机遇必将找到彼岸。

2026年3月11日

比利时，布鲁塞尔

不出所料，正如大家普遍猜测的那样，国际奥委会主席马克·伯纳尔今天宣布，2026年奥运会将是最后一届奥运会。这些年来，国际奥委会一直致力于为克隆运动员、变性运动员和双性运动员创造公平的竞争环境。但这些运动员为了提高比赛成绩而接受移植手术，他们的存在和那些仿生运动员一样，使国际奥委会打造公平奥运的努力成为一场噩梦，降低了比赛的收视率，赞助商的利益已经无法得到保证了。

移植、克隆和生物基因工程不仅将改变竞技比赛，也将对人类生活的方方面面，包括农业和保险业等产生影响，引发医疗、寿命和退休的变革。

以退休为例，多年来，金融规划师们一直建议他们的客户要从收入中省下一小部分进行投资。但那时，人们退休后的平均寿命也就7—10年。现在，人们退休后还有差不多30年的时间。而当这个数字变为50年（甚至是200年或者永生）的时候，人们就将不得不重新认真思考

这个建议了。一个人退休后的寿命越长，通货膨胀对经济保障的威胁就越大。当然，我们这一代人的退休时间最终肯定会大幅延迟，但是对于过渡期内的一代人或者两代人来说，他们的经济保障无疑会面临很多前所未有的严重威胁。而对于企业家来说，这意味着前景诱人的巨大商机。

越来越多的人已经开发出了能够刺激人脑的电子机器。来自亚特兰大的詹姆斯·福吉医生就是其中一个代表人物，他的很多追随者都具备这样的技术能力。他们均表示，记忆力和专注力在机器的帮助下得到了增强。

自学成才的生物老年医学家奥布里·德·格雷曾暗示，世界上第一个寿命可达千年的人已经诞生。这掀起了不小的争议，而德·格雷则认为，衰老只不过是一种疾病，一种可以治愈的疾病。

德·格雷将衰老视为工程技术问题，他先鉴别出所有导致人体机能组织衰老的零部件，再逐一设计治疗方案。他将这一过程称为细微衰老工程策略。

如果你认为德·格雷简直就是个疯子，那么你应该先对他有所了解。他可是在很多知名学术期刊上发表过文章的。尽管很多人对他的观点发出挑战，但还没有一个人提出有说服力的反对理由。

你也许看过2014年上映的、由约翰尼·德普领衔主演的科幻悬疑电影《超验骇客》，然而这部电影究竟是多么未来主义呢？雷·库兹韦尔预言说，到2045年，我们整个大脑的内容都将上传至电脑，未来90年内，机器将取代我们脆弱的肉体。哦，对了，这在很大程度上可以让你永生。

我们正在见证一场从医学界横跨到个人医疗保健市场的基因工程运动。

在跨度上，这场运动和电脑、互联网的使用分别从商业机构与教育机构扩展至个人领域并无二致。电脑和互联网应用的转型造就了无数百万富翁甚至亿万富翁，但比起基因工程即将实现的大跨越，电脑和互联网应用的转型就显得逊色了。

2024年8月13日

“丹尼，我刚拿到你最新的进度表，你没能获得9个月的网上学习证书。”

“妈妈，这没什么大不了的，我保证最后一次考证前肯定有进步。”

“这件事很严重，如果你通过不了，你就必须要去上大学，拿工商管理硕士证书；如果你拿的只是一个大学文凭，你可别指望找到好工作，你这一生都别想能挣什么钱了。”

重新学会如何学习可能将是我们亟待解决的最关键的问题。如果我们真的能乘坐德劳瑞恩DMC–12时光车（或者热浴盆时光机）穿越回18世纪，把伊曼努尔·康德、托马斯·杰斐逊或者亚当·斯密带回到现在的世界，他们肯定会立刻认出我们的教育体系。

从18世纪到今天，历史已经走过了300年的光阴，但我们遵循的仍然是他们那个时代的教育模式，一种培养工人和农民的教育模式。

创新的火花随处可见。例如，我现在就正在为天普大学福克斯商学院管理信息系统专业的学生提供特殊奖励学分。这种学分的存在实际上是将游戏机制引入大学。福克斯商学院实行的特殊奖励学分制度规定，每个学生都要在专业发展领域取得一定的特殊学分才能毕业。该学院为此设立了专门的积分排行榜，用以表彰得分最高的学生，并为他们在专业领域取得的成就颁发奖章。

尽管我们时常能看到这些创新的火花，网络在线学习也日益成为一种趋势，但今天的教育仍然禁锢于300年前的思维模式。众多接受过商学院专业训练的企业高管们展现出来的仍然是一种人云亦云、亦步亦趋的从众思维。

从培养产业工人到培养知识工人，我们的教育体系向前迈进了一大步，但这还远远不够。我们必须重新思考求知的作用和价值。

在我们目前讨论过的各行各业当中，就即将面临的变革程度之剧烈和机遇之广阔而言，还没有哪个行业能够与教育行业相提并论。

想想那些负责帮助我们进行思考的人。

网上约会、虚拟现实伴侣、虚拟现实性行为（或者克隆性工作者）将会使性行为、社交、人机关系及成瘾问题彻底复杂化，数百万人会因此受到困扰。老师、教授、人际关系问题治疗专家、精神病医生、心理学家、心理健康顾问、戒瘾专家以及整个心理健康领域都将迎来巨大的发展机遇，但绝不会是在当前的思维层面上。

将来，大批企业领袖和思维领袖都将是传统大学教育之外的学习和教育项目所培养出来的。内容近乎无限的电子知识储备将极大地改变教育体系。

将来真的会有那么一天，大学文凭只是人们拿不到某个在线职业资格证书时的备胎和退路吗？只需要经过6个月或9个月的在线学习就可以从某些实体（可能是大学也可能不是）获得的专业证书真的会比工商管理硕士学位甚至是博士学位的含金量还要高得多吗?

就思维层面之宏大而言，这些问题远非“学校学习VS在线学习”或“传统大学VS慕课”这样的讨论所能企及。讨论的焦点应该是学习的定义、方式以及真正有用的必要的学习内容。信息在逐步走向免费，但教育的成本却与此相反。

在美国，联邦政府增加了在奖学金和助学贷款上的投入，并提高了学费的税收减免力度。但据《华尔街日报》报道，过去10年，公立大学本州学生的学费和食宿费用仍节节攀升，其增长速度比经济通货膨胀的增长速度还要高40%。而私立大学的学费和相关支出的增速虽然没有公立大学那么快，但也超过了通货膨胀的增速。当然，私立大学的费用本来就比公立大学要高得多。目前大多数人为接受大学教育而需要的贷款数额之多简直令人憎恶。求学的成本在提升，但学位的市场用途在减弱，其在就业市场上的用处和价值也在缩水。

与医疗、娱乐及其他产业类似，当前的高等教育也被几个世纪前的文化所禁锢着，这些落后的文化阻碍了技术的发展，阻碍了生产力和行业效率的提高。

现如今，很多公司都青睐甚至迷信于雇用商学院的毕业生，可商学院的学习模式其实早已过时落伍了。聪明的雇主将会采用更为积极的方式培训和教育员工，而聪明的员工也将在学习中承担更多的个人责任。

当然，还有一点是我们讨论甚少却尤为关键的，那就是大学期间情感和哲学思维的成熟过程。海波特大学校长尼多·库比恩把这一点讲得非常明白，他告诉我："有一个现实是永远不会改变的，那就是创新无时无刻不是必须的。但同时也必须得承认，一个18岁的孩子进入大学，开始住校，其情感和智力都会相应地更加成熟。而这是慕课所无法提供的。"

对于高等教育的未来，库比恩校长预言道："很多高校会感到难熬，而有些高校则会在很大程度上得到提升。在这个过程当中，每个教育者和受教育者都必须重新思考与创造传授或学习知识及智慧的方式。在我看来，这并非教育的末日，而是重建。"

库比恩对于教育的前景相当乐观，但大多数教育机构都是非营利性的或是由政府所创办的，它们的发展多年来一直落后于私立学校。

这些教育机构不仅得要跟上这个创业时代的思维层次，还得要达到未来10年所需要的思维层次，这需要巨大的飞跃。

如果现在让我来当谷歌或苹果公司的掌门人，我要做的第一件事就是拿出5000万美元创办我们自己的高中和大学，为全球最有天赋、最有前途的青少年提供住宿、实习机会以及奖学金。我不会指望当下的教育体系为企业培养成功所需要的人才，我会自己动手创造。你完全可以自己创造出当前的教育体系所缺失的理想的教育模式。

2026年1月7日

（整点播报）在接下来的《60分钟》新闻节目中，我们将一起回顾过去10年里最受欢迎的商业书籍之一《疯狂的天才》。该书于2016年在美国首次出版，因其对未来的大胆预测曾引起不小的轰动。今晚，我们将一起来看看作者兰迪·盖奇究竟离谱到什么程度以及背后的原因何在。

好吧，或许这样的讨论不是出现在《60分钟》新闻节目中，可能是其他的某些节目。但是请你相信，从现在起，10年之后，一些媒体会对我说错的地方进行尖酸刻薄的评价。也请你放心，我能够摆平。

为什么呢？因为我本就该错，你也一样。如果你想成功，就要乐于失败，你不可能事事顺利，在这一点上谁都一样。在你现在的工作场所，这些几乎都是禁止讨论的。正是因为如此，我们才知道，这些是可以真正帮助我们赚钱的。只有那些敢于打破常规、想法非凡并能够激发疯狂的天赋的企业家才有机会获得成功。

无论你所从事的行业我们之前是否已经有所提及，你和你的行业对这样的未来都还没有做好准备。

因为，还没有人已经准备好应对这一切。

也许我说的一些话让你抓狂、难过或者害怕，但这也正是我的目的所在；反之，就是我的失职。

我的目的不是要让你一直沉浸于抓狂、难过或者害怕的状态，而是要唤醒你去面对即将来临的挑战，帮助你拥有更高更新的思维方式。我们必须掌握这样的思维方式，因为它能够让你壮大自我、解放自我、激励自我。因为面对随即到来的选择，一旦你理解并意识到了其中的强大力量，这些选择就会使你变得更加强大。

能够帮助人们应对未来激烈变革的企业家和企业将成为未来地球上乃至宇宙中最富有的一极。

但是，我们的探讨还要更进一步。

在前面的探讨中，我很犹豫，不愿意使用“应对”一词，因为“应对”隐含着所有改变都很消极有害。它通常意味着你要处理的事情超出了你的能力范围，意味着你身处被动。这也是当今时代我们所面临的一个根本问题，我们总是身处被动，因为政客而被动、因为教育者而被动，也因为政府而被动。“应对”是面对问题时的被动反应，“应对”思维总是向后看，而非指引我们朝目标前进。

现实情况是，我们即将体验的很多变化都将是宣泄性、解放性和能够引发变革的。未来世界受影响最大的赢家将是率先创造变革、点燃变革的人。

但你需要与大多数工商管理硕士课程所传授的不一样的思维模式。你无须重新宣誓自己的使命，也无须通过信任摔背[注]在团队中建立起信任或找个顾问来告诉你如何取悦顾客。你无须阅读大量书籍去

了解星巴克、美捷步、美国西南航空公司或诺德斯特龙百货公司的成功之道。你只需要发掘自身疯狂的天赋，像艺术家和企业家一样。你只需用不同的方式思考。

你的想法不仅要拔新领异，还要绝无仅有。你的艺术创造不能只是随便的某种艺术，而要别具一格。

你创造的艺术要绝对地惊世骇俗！

---

1. Web 3.0，未来互联网应用的框架，即将一切事物进行“互联”。——编者注
2. 《机器之心》一书中文版已由中信出版社于2016年4月出版。——编者注
3. Siri，苹果公司在其产品上应用的一项智能语音控制功能。——编者注
4. MP3，一种音频编码方式。——编者注
5. 1磅≈0.4536千克。——编者注
6. 信任摔背，一项锻炼团队合作力及团队成员信任力的活动。——编者注

第三卷 企业家时代

为什么外婆放火腿进烤箱前总要先切掉两端

每当杰克·韦尔奇、汤姆·彼得斯或吉姆·柯林斯有新书发布，总会有大批激情洋溢的演说家发表书评。如果每遇到这样一个演说家你都要给他10美分，那么你所花的钱加在一起足够买下半个迪拜了。但实际上你并不需要没完没了地重复了解同一本畅销书的内容概要，对吗?

所有顾问和演说家都一样，他们到处发表演讲，告诉你如何打破常规，告诉你罗杰·班尼斯特是如何突破人类极限创造出4分钟跑完一英里的奇迹的，告诉你为什么外婆在放火腿、火鸡或牛排进烤箱前总要先切掉两端。然而，你真想再听一遍海星的故事吗?

演说家和顾问们同我们分享经验教训，告诫我们警惕惯性思维，然而，不幸的是，他们自己却深深陷入了惯性思维的泥潭。

没有什么比僵化的思维模式更能使你愚钝、停滞不前，妨碍你的创新思维。僵化的思维是局限性最大的思维，绝大多数充满可能性的想法都会被它排除在外。

你的头脑越聪明，思维就可能越懒惰。而这万万不可！

培养疯狂的天才

如何才能引领潮流，站在时代的拐角处，成为“钱”景诱人的新型市场之先驱？这其中的秘诀究竟何在？如何才能释放惊人的内在天赋，迈向巅峰？如何挖掘与生俱来的疯狂天赋，实现营销突破，开发出新产品或者提出新概念？

好吧，让我们先从坏消息说起。如果性格测试的结果表明，你是那种有底线、行动导向型、重视结果的人（你了解自己），你免不了要失望了。我没有一套精准、高度机密、等待着申请专利的疯狂的天才养成七步法可以卖给你。（即便我有，我也不会打着所谓限时宣传特价的旗号把它卖给你。想要跟我取经的人都会发现，这本书的价格简直已经低得离谱了。）要知道：

通往惊世骇俗的道路不会一马平川。

产品、市场和概念的创新之路，甚至是创新环境，常常遍布荆棘、充满曲折。有时你会感觉自己就像弹球遇到墙壁一样被阻碍弹了回来；有时你会在淋浴时突发奇想，忽然找到灵感，跟自己玩起假设游戏，但尝试了999种方法都失败了；有时，即便你很认真地想找到解决问题的办法，可还是找不到任何头绪。

这本书的很多读者都有自己的团队，都想激励自己的团队成员，让他们接受创新思维，相信一切皆有可能，还有一些读者想要找到个人成功的捷径。无论你属于其中的哪一类，疯狂的天才都从你开始。是的，你的身体里就藏着一个疯狂的天才，每个人都一样，只是表现方式有所不同，这取决于你的成长环境、人生经历，取决于你培养这种天才的方式，取决于你是会培养它，还是仅仅顺其自然。

关于如何释放体内疯狂的天才，我要和你分享的是我所了解的全部。我会尽量做到简明扼要，因为你很忙，我也很忙，我们都知道，在如何发掘创造性天赋的问题上，你花在相关阅读上的时间越多，真正用来行动的时间就越少。

我愿意帮助他人创造艺术、成就非凡，我喜欢这一过程中的创意爆发，所以接下来我会保持积极鼓励的态度。但是你要知道，尽管我相信每个人都有天才的基因，但它不是被你找来的，而是一个需要你全身心投入的过程。你需要行动，任何突破都是从下定决心开始的。

所以，如果你已经下定决心要做个酷小孩，那就让我来分享一些我对如下问题的见解：如何才能形成批判性思维？如何以大胆突破的新方式看待世界以及它所蕴含的无数可能性？

首先，你要做对你而言至关重要的事，它不必对每个人都很重要，但于你自己而言最好很重要。没什么比浪费时间追随平庸更能抑制甚至抹杀创造性。尝试做令人陶醉神往的大事，你会在无形中向它们靠拢。这也许不能改变世界，但至少能改善你的境况，给你带来快乐与和谐，点燃你的激情。

我曾有幸和我的偶像之一、大名鼎鼎的男高音歌唱家普拉西多·多明戈共进晚餐。毫无疑问，他是人类历史上最伟大的艺术家之一，是杰出的指挥家，也是全球偶像，共斩获过12项格莱美奖。但在我看来，这些都还不是他最令我惊叹的地方。

大多数像多明戈这样的世界级歌剧演唱家都会根据自己的语言、风格和音域固定出演几个最适合自己的歌剧角色并因此广为人知，他们成名之后在全世界各大剧院的巡回演出就围绕着3—4个角色展开。

但多明戈表演的不是4个角色——他表演134个。

在多明戈这种级别的演唱家中，这简直闻所未闻。所以我就问他，是什么驱使他这么做？他是不是觉得没有挑战很无趣？他是为了寻求挑战吗？他的回答令我很意外。

“这跟挑战没关系，”他回答的语气就如同他的歌唱一样感情充沛且富有诗意，“我热爱音乐，即便再活两辈子，我都没法表演完所有我爱的音乐！”

如果你也能以同样的热忱将产品推向市场，创办新公司，或者提出下一个突破性概念，你就能激活自己的创造力。

解决问题的问题

在应对任何挑战或挫折时，都要考虑到参照标准和讨论语境。我们常常从一开始就把前提表述弄错了，而如果前提错了，由它所衍生的一切就都错了。

如果你让你的团队解决问题，而随后发现他们总是参照过去往回看，千万不要惊讶，因为往回看是解决问题本身固有的特质。

要真正实现突破，就别总想着问题，想想解决方案吧。

当你指挥自己的团队完成智力拼图时，这个道理也同样适用。为什么智力拼图最后总能拼好？因为拼图买回来时，所有你需要的零散的拼图都已经装在盒子里了，你要做的就是弄清楚如何将这些零散的拼图拼凑完整，弄清楚每一块拼图各自应该摆放在什么地方。

然而，在第二卷中我曾提到，应对生活和事业中面临的各种挑战时，并没有现成的“零散拼图”给你装好放在盒子里。如果还是要用拼图的思路来解决问题，就必须调整参照标准。现在，你的工作就是先使用盒子里所有的零散拼图，给它们找到合适的位置，然后再运用人脑这台3D打印机创造出一些新的拼图块，用它们来填补拼图的空白。

当你的团队能够开创出一种可能性时，一个全新的、向前看的视角就诞生了。实际上我们讨论的是你感知无形的能力。让我给你举一个真实的例子，来看看这种能力是如何在企业中发挥作用的。

曾经有一家新创立的科技公司Linius与我接洽，希望我能够加入它的顾问团队。这家公司之所以会找到我，是因为它的顾问团队成员之

一曾经读过我写的《白手创业亿万富翁的财商笔记》，认为我熟知科技和视频的未来走向，于是就向公司提议邀请我加入。

我花了一整天的时间浏览了该公司的网站，却仍旧对该公司的实际业务毫无头绪，于是我就给自己所在的一个互联网策划团队中几个非常厉害的同事发邮件求助，他们的反馈和我一样困惑。

要知道，我的这些同事可都是相当聪明的，他们全都是成功的企业家，懂得如何驾驭互联网并以此建立庞大的企业。而他们也看不出Linius公司提供的技术有什么市场价值。

但我有一种感觉，这种感觉让我坐立难安。

我感觉，只要我能够以某种方式将其量化，我的思路就能被打开。我从来都算不上是一个高科技专家，我不会写代码，就连将两个程序同步刻录到硬盘录像机都很费力。

我的特长不在于理解技术的工作原理，而在于理解人类如何运用技术，或者更重要的是，技术如何解决问题、创造可能性。

当你知道如何解决问题时，就能知道如何创造财富。当你知道如何发现可能性并采取行动时，就能知道如何创造超出想象的巨大财富。

懂得解决问题的企业家能赚取财富，而懂得预见未知可能性的企业家能赚取大笔的财富。

iPad（苹果平板电脑）的出现没有解决任何问题，也没有人指望它去解决什么问题。但史蒂夫·乔布斯预见了它的市场前景，预见到它一旦面世，就会让人爱不释手。

所以我一直在琢磨Linius公司主营的是什么业务，琢磨它凭什么去吸引关注。很多天后，我想明白了，该公司的创始人芬巴·欧汉龙其实是创造了一套视频语言，即视频查询语言。（芬巴自己当然知道这一

点，但却没法向我解释，因为我们使用的语言不同，我说的是英语，而他说的是技术用语。）

现在我有主意了，尽管我连高中都没毕业，但已经能想明白了。

拉里·埃里森创造了一套数据语言，凭借它使甲骨文公司的市值达到了约370亿美元。这不禁让我觉得一套视频语言本身或许就具有内在的市场价值。

当视频被转化为语言时，转码就毫无必要了。视频查询语言的出现意味着世界上所有的公司都可以使用本公司或其他公司的数据不断创造新的内容。任何结构的数据都无须任何加工处理即可在几秒钟内被拆分、重组并重新排序。

有了视频语言，谷歌就可以火速将AdSense广告传播程序应用到其YouTube频道，福克斯广播公司、美国有线电视新闻网和英国广播公司就可以摆脱对编辑工作室的依赖，提取单个文件中的某段视频或音频并将之作为新节目的素材，从而更好地释放内容的价值。

因为已经开始意识到这一技术的潜在用途，我又再次找到之前那几个互联网策划团队中的好搭档。但与上一次不同，这一次我在提出问题时选择了他们中的一些人能够很快理解的语境。而对于这一新技术，他们则提出了很多我之前没有想到的用途。

未来，这一新技术的应用将对我们观看视频的方式产生革命性的影响。例如，假设你在看一个不同宠物的视频合集，但你只想看跟狗有关的片段，有了这一新技术，你就不再需要从一段长长的视频中剪辑出你想看的狗狗视频，而只需要运用其中的索引系统即可选择播放你想看的片段，并实时制作出一段新的视频。说得更夸张点，生活在纳什维尔的一个美国运动汽车竞赛协会的车迷可以只关注某辆车而不是所有车的动态。

或者再举一个例子，某个网络（广播或其他）可以在全球范围内发行同一电影或节目的不同版本：一个生活在纽约的单身汉可以通过最新的NTSC智能电视观看禁止17岁以下人士观看的成人版；一个生活在奥克兰的人可以观看PAL（电视广播制式）格式版；生活在阿布扎比的一家人则可以观看已经过滤掉成人限制级内容的版本。而所有这些版本的节目都源自同一流媒体。

视频接收设备将决定从流媒体上选择哪些数据进行播放。控制权可能被用户掌握，但更可能被服务供应商所掌握，供应商完全能够借此收取附加费用。

从体育到新闻，从娱乐到执法，甚至从加密到国家安全，各个领域的市场革新潜力都是惊人的。

本书提及的所有概念的真正价值最终都要取决于市场。与很多创业公司一样，Linius公司未来可能发展壮大，也可能破产倒闭，其命运究竟如何终将由市场给出答案。

多数新公司的成功都仰仗着强大的专利所有权、充足的资金和有才华的创业团队。但这里我想说的最重要的一点，是预见未知可能性的能力。

奇迹中的现实

很多人都能想到在沙漠里卖柠檬汽水是一个可以赚钱的商机，这可算不上有什么眼力。疯狂的天才拥有一种创造性的思维能力，能够洞察到不那么明显的巨大机遇。

位于美国亚利桑那州斯科茨代尔市的韦尔当有限责任公司正在研究如何通过改变液体和固体的频率去实现正常情况下难以实现的突破。这种做法实际上改变了目标物质的分子结构，从而改变了结果。目前，通过改变水的频率，他们将田地和温室的粮食产量提高了40%。该公司还完成了其他一系列实验，将干电池的充电速度提高了15%，并使其电力更为持久，磁性也增强了30%以上。

有人对该公司已经取得的成就持怀疑态度，因为这种转变听起来简直就是个奇迹。当然，在某种程度上这确实是个奇迹，因为任何一种物理现象都是奇迹。

你想要怎样的现实（可能性）？

伊恩·珀西是一位组织心理学家，而他的商业名片上的头衔是“可能性教练”。（好吧，现在还有人有正儿八经的商业名片吗？但那确实就是他的头衔。）他把一些技术天才聚集到一起，创立了艾曼德拉有限责任公司，该公司的业务焦点是两种而非一种“不可能性”。

首先，他们声称拥有可以定位软件中所有缺点和错误的技术。而目前到底有多少人相信完美软件真的存在并可能被计算出来。

其次，团队两名成员拥有一项新的“大规模并行处理器”专利，这种处理器是一种超级芯片，它的处理速度高达惊人的每周期65536位（目前，标准电脑芯片的处理速度是每周期128位）。

我们暂且不提摩尔定律。这简直就是处理能力一次突飞猛进的飞跃，潜在影响惊人。据估计，把这两种“不可能性”放在一起，他们能在不到10分钟的时间里找出3000万行软件代码中的所有错误。

然而，当珀西向经验丰富的高级技术专家陈述这一概念时，他遭遇的是一次又一次彻底的否定，甚至连一个讨论的机会都得不到。现在，即便美国镁光科技有限公司已经宣布制造出了这一超级芯片，并将其命名为自动化处理器，即便当这本书出版的时候该处理器可能已经面世，这种情况也仍然没有得到改善。

这就是问题所在：很多可能性的涌现，不论是现在还是将来，都是爆炸性的飞跃，然而很多人，甚至是受过高等教育的人都理解不了这种飞跃，从一开始就低估了它们的可信性。我们大多数人都已习惯于线性发展，而现在我们正在进入爆炸性革新的时代，面对如此巨大的突飞猛进，很多人还没有做好思想准备。

近期大量涌现的TED视频（这次是指真的TED大会，不是我之前假想的那个了）对此进行了生动的诠释。青少年们提及的各种技术和生物学上的发现简直令人难以置信，引发了科学界的震动。

17岁女孩安吉拉·张进行的研究有可能引发癌症治疗领域的新突破。同样只有十几岁的杰克·安德拉卡开发出的新型早期胰腺癌检测系统的检测速度比现在普遍使用的系统快28倍。萨曼莎·加维在无家可归的境况下取得了海洋生物学领域的重大进展。高中生陈舒扬凭借可能阻止流感暴发的研究成果荣获了奖学金。和很多天才一样，他们都很单纯，从来没想过有什么事是不可能的。而你呢？你和他们一样吗？

超越传统，创造未来

不论企业的发展状况如何，它们都让我们看到了即将面对的问题有多复杂，看到了我们需要什么样的思维方式。

解决问题从根本上说是被动的。我们需要摆脱这种思维过程，实现转型，学会辨识与挑战并存的机遇。可能性思维模式是唯一的前进道路，只有它才能帮助我们与机器协同共存，继续人类的进化历程。

单纯解决问题的思维模式已经过时了。只有创造可能性才能与未来接轨，创造未来。

我不确定是不是有什么专门的规则适用于企业家和领导者，但即便有，它们现在也已经不再适用了，因为……

接下来的10年将是混乱的10年。

而混乱并不总是坏事。有些时候，它甚至美妙无比。

在人类进化的过程中，秩序（作为混乱的对立面）实际上总是在不断增强。但秩序最初是由混乱所催生的，因为秩序本身就是一种自然状态，由大自然所孕育。

人类历史就是始于创世大爆炸的终极混乱。从气体的冷却到星球的出现，从重力的逐渐形成到太阳系的合并，从爬行生物在沼泽中出现到类人猿开始直立行走，再到现在U2乐队录制歌曲《无名街》，人类已经走过了相当长的发展历程。

混乱创造秩序，秩序自我建立，最终造就了人类发展史上影响深远的重要里程碑：人类创造了技术，而技术在无须人类介入的情况下实现了下一代的自我创造。

伊恩·珀西用“混沌”一词形容秩序和混乱之间的微妙关系，用它来形容我们讨论的一些内容再贴切不过。事实上，回顾我们之前讨论的多个案例，对于混沌的最好解读，莫过于对传统秩序前景的公然蔑视与挑战。而混沌最终将导致秩序的建立。技术进步的革命进程正在爆炸式地突飞猛进，其原因就在于它是以自身秩序的不断增强为基础的。而人类创造性天赋的开发遵循的也是相似的模式。

有些创造力具有适应性，是以新的方式对现存事物进行调整、做出改变。有些创造力具有创新性，是开创某种从未出现过的全新事物。二者都能让你变得富有，也都能改变世界。

全脑同步

挖掘自身疯狂的天赋的第一步，就是停止对大脑进行左右划分，或者说停止对逻辑性思维区域与创造性思维区域的划分。同样，也要停止按照这样的标准给自己对号入座。大脑两边功能不同的认知源于对因事故或中风而失去部分大脑机能的患者的研究。如果你能读到这里，就说明你仍然能运用两侧大脑机能实现卓越。

于你而言，最佳的状态就是被科学家们称为全脑同步的状态，即思想在大脑中反复，在左右脑之间搭建起神经通路。

左右脑的协同运转会极大地提升你的创造力，更不用说学习能力、记忆力和直觉了。人们普遍认为，左右脑之间交流的增强正是像爱因斯坦、爱迪生和莫扎特这样的天才异于常人的原因所在。

一旦打开了横亘在左右脑之间那扇锈迹斑斑的大门，你就将体验到：

- 头脑清晰度的提升
- 创造力的增强
- 学习能力的提高

创造力金三角

创造性天才的培养有三个必要条件，即体验、捕捉与行动。让我们逐一谈一谈。

体验能激发你的创造力。这也是多数人没有创造力的原因，他们日复一日地做着相同的事情，年复一年地重复着毫无发展前景的工作，去相同的餐厅重复点同一道菜，每年去同一个地方度假。这种标准化的生活限制了他们的体验范围。

有创造力的人会出门旅行，学习新的语言，了解不同的文化，认识不同的人。他们的生活充满各种有趣新奇的体验。正是因为每天都有新体验，他们的神经通路不会一成不变，也不容易受惯性思维的影响，更可能充分发挥自身的潜力。

有创造力的人还善于捕捉体验并将其内化。这也是为什么很多有创造力的人都是演说家、作家、音乐家、演员和企业家的原因。像阿尔·帕西诺、梅丽尔·斯特里普和丹泽尔·华盛顿这样的演员一旦开始表演，就会忘我地全情投入。他们下意识地就会捕捉到自己所扮演的人物在剧情中的情感。他们已经不是在表演，而是在自己扮演的角色中生活。像海明威那样富有创造力的作家会捕捉到自己笔下人物的气质、情感和故事发生的自然场景。他将自己置身其中，带领我们一同前行。

我所认识的很多成功企业家都有一个共性，那就是尽管智能手机、平板电脑和笔记本电脑已经成为标配，但他们仍然随身携带着笔记本随时记录。在我看来，这应该并非巧合。随手做记录确实能激发创造性灵感，因为你能随时记录自己的想法。这种精神的隐居与内省

于创造力而言向来大有裨益。（我有两张桌子，一张上面堆着各种技术设备，而另一张上面除了硬纸板、速写本、彩色铅笔和书签之外，什么也没有。）

但捕捉概念最好的办法还是创造概念。

这就涉及行动了。想象力并非创造力，创造力需要将梦想付诸实践，比如创立公司、发布新产品和开发创新性的手机应用软件。

并不是所有的尝试都能成功，但这不是重点，重点在于你身处其中，采取行动付出努力，迈步向前。失败甚至会比成功教给你更多，所有的一切都值得庆贺。

牛顿物理学能带给我们的价值已经到头了。如今，致富需要的是艺术、创新和胆量……伟大的创意需要执行，需要团队成员齐心协力，真正从顾客的角度出发，勇往直前。要承担思想上的风险，付出自己能够付出的情感。

——赛斯·高汀

别犯大企业的通病

如果你对2008年的经济大萧条还有印象，就应该记得当时关于大银行和大投资公司，有很多评论认为它们“太大而不能倒”。这种观点尚有待商榷，但毋庸置疑的是，很多银行用自身的经验教训给成功的企业家提供了必须谨记的原则，那就是不要将企业的规模做得过大，因为太大了就难以在市场上胜出了。

这种情况多发生于企业取得成功之后，过多的层级、教条和官僚体系被横空植入企业当中。与图书出版业类似，银行业似乎也对自身面临的威胁浑然不知。规模过大会很快让银行业陷入平庸。

让我来分享一个关于银行业具体运作的案例，这个案例充满了经验教训，能让我们看到企业是如何因为规模过大而无法对市场变化做出有效应对，从而失去市场竞争力的。

最近一次休假，我满世界旅行，头脑中产生了在世界地图上选一个地方，搬到那里去生活的想法。我觉得这个想法很酷。因为每次去圣迭戈，我都很享受在那里的日子，所以我决定如果能遇到合适的房源，就搬到那里去住。

我联系了我在富国银行的经理人，告诉他我想预批一笔贷款，这样一旦有中意的房源，就可以马上买入。我把银行账号给他，按要求提交了所有文件。一个月后，贷款终于批下来了。（其实这时我就应该发现预警信号了。在现在的市场上，一个月的等待期简直是太荒谬可笑了。）

我联系了圣迭戈当地的一个房地产经纪人，找到了一栋我很中意的建筑，但美中不足的是，这栋建筑里目前在售的高层公寓的窗外景观都不合我意。几个月后，身在澳大利亚的我得到消息，有一套符合我要求的公寓正要出售。

当时，圣迭戈的房屋市场非常火爆，我希望能尽快把房子买到手。很多房子往往都是刚一公布出售信息，没几天就卖出了。但富国银行的办事效率还停留在房地产泡沫破灭的那段日子。我等待了6周，每天都想着快点把房子买入，但每天都被银行要求提交新的文件、信件或者其他一些东西。请注意，我的贷款可是早已经获得了预审批的。

那么问题出在哪儿呢？原来是业主协会与开发商之间存在诉讼。实际上，这种事情在今天并不罕见，反而相当常见。我在提出贷款申请时就知道有这么回事，并不觉得这有什么问题。当时开发商正在配合业主协会争取同保险公司达成协议。

但是，正是因为这场诉讼的存在，银行负责审批的工作人员迟迟不肯批准贷款。所以，在长达6周的时间里，他们不停地要求我提供新的信息，完全没有停止的迹象。这实在太令人愤怒了。最终，我选择了放弃，变卖了一些贵金属，用现金买下了这套公寓。

在如今的市场上，银行（或者其他任何企业）如果还想站稳脚跟，就不能再继续这样的运营模式。但前面我所讲述的还只是问题的冰山一角。

有了这样的经历，我觉得富国银行太过于官僚主义了，对于像我这样的企业家来说实在不够可靠。但是，就在我准备关闭我在富国银行的所有账户时，我发现，这家银行是圣迭戈亚洲电影节的主要捐助者，而圣迭戈亚洲电影节又是我的心头之爱，所以我决定还是继续保留自己在这家银行的账户吧。

一年的时间过去了。

我意识到用“朝地图扔飞镖”的方法来选择居住地是有问题的，因为我没有考虑到个人所得税。加利福尼亚州是全美个人所得税最为繁重的州之一，税负简直令人窒息。所以我决定以后只在加利福尼亚州过夏天，其他的日子还是回到佛罗里达州去，重新把那里作为定居地。

这次，我看中了一套漂亮的顶层公寓，而迈阿密的房地产市场也同样火爆，简直是火爆到快要沸腾了。可又一次，我发现各家银行对当前的市场状况还是一无所知。这次我学聪明了，选择了以“银行抢着接您的生意”为宣传口号的贷款树网站。

贷款树的宣传确实毫不夸张，几分钟内我就收到了15封来自贷款机构的电子邮件，其中当然包括富国银行。在继续我的讲述之前，有些事情得让你们了解一下……

除了比尔·盖茨和奥普拉，我的信用评分大概是你们见过的最高的了。我没有负债，收入又高。我至少有5张信用卡的透支额度在5万美元以上——甚至没有透支上限，而每个月我都能全额还款。对于任何一家银行来说，我都是理想的目标客户。

我开始在贷款树上向所有贷款机构发出贷款申请。然而，我想购入的那套公寓是在2009年开盘的，正赶上房地产泡沫破灭的那段时间。由于大楼内的很多业主都是投机商，他们当中的很多人又因为房地产泡沫的破灭而丧失了抵押品赎回权，所以不管是房地美还是房利美，大多数贷款机构都不愿意再为这栋大楼里的公寓提供贷款担保。

15家贷款机构中的13家立即停止了与我的接触。他们的思维还停留在2009年的市场上，完全没有注意到2014年迈阿密市场上的非凡机

遇（或者说有利可图的新客户）。最后只剩下了花旗银行和我的老朋友富国银行。

我拨通了给我发邮件的富国银行工作人员的电话，跟他说明了上一次向他们申请按住房抵押款时的种种不满，告诉他如果这次他不能使贷款迅速获批，就不要浪费我们彼此的时间。这个小伙子心地不错，做事认真尽责、小心谨慎，他恳求我给他一次机会，让他把银行这边的事情处理好。

当他发现这栋公寓楼无法获得担保的时候，他就知道自己遇上麻烦了。他跟我说："这笔贷款对银行没有好处，因为银行无法对房产进行拍卖。"请记住，我已经是富国银行16年的老客户了，经过我的账户流动的资金高达数百万美元。我明白不管是富国银行还是其他银行，为了生存都需要从我的业务中赚取利益。作为一个自由市场主义者，我对此毫无异议。但是他们，哪怕只是出于假意，难道就不能表现出想要服务于我的金融需求，从而留住我这个客户的态度吗?

你知道这位客户代表是怎么跟我说的吗?

如果我们把他的话输入到谷歌翻译中，看到的会是这样的结果："抱歉，兰迪，你这笔贷款的利率不足以满足我们。如果我们不能从你的贷款中赚取额外利润，我们真的完全不在乎你是否还愿意继续保留我们的银行账户。"

不过我的客户代表仍然想努力把事情解决，坚持认为他能在担保的问题上争取到豁免。但不幸的是，事情又一次陷入了无限的循环与等待。每天我都没完没了地被要求提交各种无关紧要的文件。比如他们明明能从我的银行账户中查到XYZ公司打给我的一大笔直接存款，却还要求我出具XYZ公司的汇款证明信。即便这笔钱就在银行账户里，并且这家公司每月直接给我汇款已经超过9年，也还是必须出具证明信。

他们想要我三年的报税单，我寄给他们了。三周后，他们说报税单需要认证，我的会计就带着所有的表格驱车前往国税局，一直等到拿到认证。4周后，他们又说需要我的退税单副本，以确保我没有对自己的收入夸大其词。（很明显，肯定有很多人为了多交税而在报税的时候夸大自己的收入，他们这么做或许是出于爱国情怀，想要帮助国家减少财政赤字。当我这么跟银行的客户代表说的时候，他的反馈是，索要退税单副本是现在的通行做法。如果是这样的话，他们为什么不在8周之前就找我要呢？等待这个问题的是尴尬的沉默。）

我想在2—3周内把买房子的事情搞定。但我等了8周的时间，仍然没从富国银行得到一个确切的答复，这笔贷款到底是批还是不批？眼看着约定付款的时间就要到了，再不付款我的订金就要打水漂了。在最后一刻，卖家同意给我延期一周，可银行除了要求我提供更多的材料文件，还是没能给我答复。曾经的一幕又重演了，不管我提交了多少材料，银行就是没有人做出批准贷款的决定。

最后的期限终于到了，那个可怜的小伙子已经不好意思再联系我了，他就是一个典型的例子，一个好员工困在一个没有出路的坏企业当中的例子。（如今，同样的一幕幕在千千万万这样的企业中重演。）

这样一来，除了花旗银行，我已别无选择。

而事实证明，花旗银行非但不比富国银行好，甚至还要更糟。与之前在富国银行申请贷款时一样，我很快就按照花旗银行要求的清单提交了所有材料。但和富国银行一样，花旗银行也没有一个专门的部门负责批准抵押贷款；他们只有一个专门负责为抵押贷款“设置障碍”的部门。每隔几天，他们都会要求我补充提供一些原来清单上没有列出的材料，而我一直在提醒他们我的付款截止日期马上就要到了。在截止日期前的倒数第4天，事情终于卡壳了，他们告诉我，他们不仅需要拿到大楼担保的豁免，还要拿到另一项豁免，因为我要购买的公

寓所在的大楼又牵涉到了另一桩法律诉讼，而这桩发生在大楼与有线电视服务商之间的诉讼根本就愚蠢得无关紧要。

我的客户代表跟我说这不是个问题，但4天过去了，他们还是没有给我答复。别忘了，卖家已经给我延期一周了。在最后一天，我告诉他们，无论如何一定要给我一个答复，要么给我贷款，要么给我发拒绝信，说明基于前面提到的两点原因无法给我提供贷款，这样我才有可能把订金要回来。

很快就过了下午5点的下班时间。花旗银行的一位主管给我发来邮件，说她整晚会持续关注账户情况，一有消息立刻给我答复。（认真地说，这可是银行业的周五晚上。）

当然，我没有收到任何消息。周一，我再次给他们写信，因为从技术层面上来说我已经违约了，有损失三万美元订金的风险。他们向我承诺已经加速将此事提交给了级别最高的管理人员处理，会立刻给我回复。一整天过去了，我没有从他们那里收到任何消息。而卖家已经给我的房地产经纪人打电话，要求中介把负责保存的订金转给他。

第二天早上，我给花旗银行发出了最后一封邮件，再次说明情况的严重性，告诉他们我已经无法再承受由于他们无法及时专业地回复我的贷款申请而遭受的精神摧残。

在信中，我提醒他们，实际上我不只是在申请贷款，而且是在寻找一家能够处理我所有业务需求的银行和一个客户代表。作为一个名下有众多企业的企业家，我需要的是一个具有企业家思维的银行客户代表，而不是一个在快餐店或其他什么官僚机构工作的初级打工仔，因为他们满脑子想的都是愚蠢的程序，不敢或者说根本就没有能力做决定。我申请这笔贷款又不是为了在上城买危房或是在拉斯韦加斯买妓院，我的财务状况、信用评分、历史记录和信贷资格已经好到让他们完全可以在两天之内做出决定。

所以接下来我给了他们两种选择，让他们必须当天做出决定。第一种是通过电子邮件给我和我的房地产经纪人发书面批贷信，在信中注明贷款利率和到账时间。第二种是给我发拒绝信，说明因为公寓所在大楼既没有担保又牵涉到诉讼，他们害怕贷款给我会有风险，这样我就能试着把订金要回来。

最后我是这么说的："我们把话说清楚，这是现在仅剩的两种选择，不要再发邮件告诉我你们还在处理，我还需要等待，我是不会接受的。我需要在明天之前拿到贷款，再跟卖家做最后一次争取，希望房子最后还是能成交。或者给我拒绝信，这样我才能试着把订金要回来，希望我的三万美元订金不会因为你们这种没有信用的糟糕行为而白白损失掉。"

太平洋标准时间上午10点，花旗银行的客户代表回复我："很抱歉我们现在不能批准你的贷款，在你按照要求补充提供下列文件之前我们不能继续批贷流程。"

他们又是在要求提供什么文件呢?

• 书面说明为什么我在佛罗里达州有一些不动产（事实上我根本没有）。

• 一份署名/注有日期的书面证明，证明目前正租住我打算购买的公寓的租客将会搬出公寓（事实上根本没有什么租客）。

• 他们凭空想象出来的租客的租约复印件。

• 一封详细的解释信，要署名并标注日期，解释清楚为什么我之前要搬去加利福尼亚州，而现在又要回到佛罗里达州买房子。

事情已经到了这个程度，还能怎么办？我回信让他们把拒绝信发给我，别再浪费大家的时间。这让我们学到了第一课:

不要和思维狭隘、目光短浅的人做生意。

这世上没有人能打败一个成天缩在小隔间里琢磨着怎么搅黄生意的低级官僚主义者。如果你发现自己不幸陷入了与这种人打交道的境地，明智之举就是及时止损，继续向前。我就是放弃了那三万美元继续向前的。

我说这些并不是想大肆宣泄自己对这种官僚公司的失望，他们太愚蠢了，完全没有意识到自己的做法其实是在将客户赶走（好吧，也许没那么严重，只是有一点儿）。富国银行和花旗银行的做法都可以被写进教科书了，类似的企业思维和企业文化就是当前主导着大多数企业高管的思维和文化的典型。的确，这种思维对银行业的影响尤为突出，但其实在很多行业，你都能看到这种落后、傲慢、脱轨的思维方式的存在。这是从众思维的终极表现。任何一个有企业家思维的员工都不可能在这些企业耗费生命，留下来的都是那些愚蠢的懒汉，只知道让客户不停地提交材料。

你大可相信，与最近从花旗银行和富国银行获得抵押贷款的1000个人相比，我的资产净值、信用评分和年收入都肯定高于其中的999个。

我的信贷资格、人品和还贷能力都毋庸置疑，但这两家银行的企业文化都愚蠢无比。哪怕是有一份材料收不全，都没有工作人员能站出来解决问题，留住客户。他们不是“太大而不能倒”，而是“太大而无法实现超越”。

关于银行业，还有一点值得我们注意，那就是小型地方性银行的重新崛起已经成为当前最大的趋势。当然，如果同样不能在思维层面上更进一步，这些银行还是无法比业内巨头做得更成功。在我从富国银行和花旗银行碰壁之后，我的房地产经纪人建议我试试奥兰多的一家地方银行，他有一个朋友在那家银行工作。

可结果是我在那家银行的经历跟之前在花旗银行和富国银行的经历并没有什么差别，还是存在不停的拖延、各种官样文章和让人不明所以的审批流程，再加上一个效率低下、全程只会帮倒忙的客户经理。看到这里，你也许会想，在银行多遇到一个混日子的闲人也算不上什么爆炸性新闻，我之所以要特别说一下，是因为这个人不是普通的工作人员，他可是银行的行长。

面对离岸银行、密码货币、苹果支付以及数字钱包等金融及支付领域的新发展带来的挑战，你觉得银行业做好准备了吗？当然没有。我们不得不心生疑问，在新经济时代，银行是否还有存在价值。

银行业很容易犯挑剔病，因为像富国银行和花旗银行这样的大公司还停留在过去的运营模式中，觉得自己规模大，不可或缺，习惯了发号施令，让客户对自己不断膨胀的官僚需求百依百顺。但那样的日子（和那样的企业）不会持久。你真正应该关心的是你的企业文化如何，是否也如此糟糕？想想下面几个问题：

• 企业内部的工作程序或运营体系是否还停留在过去一年、两年甚至是5年的市场环境中？

• 为了留住某个有价值的客户，你的员工是否有权自行做出某个决定？

• 企业内部的官僚层级是否过多，以至让你失去了对市场的了解？

• 企业现在的购物流程是在为客户提供方便，还是在为企业内部的官僚体系提供方便？

• 未来什么样的发展动向有可能彻底打乱企业所在的行业市场，使你的企业无法再站稳脚跟？

备注：在我应该向卖家交付房款（否则就会失去订金）的截止日期后的第7天，我终于收到了富国银行的客户代表发来的邮件，他很兴奋地告诉我贷款已经获批了……我不禁回想，如果当时我没有选择放弃，而是又按照他们的要求提供了另外5份文件，我还要再等多久。我真不知道自己该做何反应，是该尖叫，该吃个香蕉，还是该把头塞进烤箱里。

非同寻常的好奇心

有一次，在看完垒球锦标赛之后，我乘坐出租车前往伯明翰机场准备搭乘航班回家。就在快要到达的时候，我看到了一个标志牌，上面写着“欢迎来到伯明翰国际机场”。这并不新鲜，因为在所有的机场，你都会看到这样的欢迎标志。

但还是有些特别之处引起了我的好奇。是什么呢?

等一下让我来告诉你……

我问出租车司机阿拉巴马州的伯明翰有哪条国际航线，司机不知道；问了机场的行李搬运工，他也不知道；我又向柜台服务人员核实，她还是不知道。但我的问题激起了她的好奇心，她在向旁边的同事询问未果后，又打电话问自己的主管。可结果是他们没有一个人知道。我们就这样不停地问，直到问到第8个柜台服务人员时，终于得到了答案。原来，达美航空公司有一班从亚特兰大飞往伯明翰的航班是与墨西哥国际航空公司的航班共享代码的，伯明翰机场因此而成为“国际”机场。

每天都有成千上万名旅客从这个标志牌旁边经过，有多少人曾经看到了“国际机场”这几个字却从来没感到好奇?

我相信，是好奇心驱使我提出问题，继而不断探寻直至找到答案，也正是好奇心使我成为一个成功的企业家。好奇心对于创新、批判性思维和创造力的驱动力量再怎么强调都不过分。

要好奇，不要愤怒

2007年，我应邀在全国演说家协会大会上做主旨发言。大会的组织者就是我之前提到的伊恩·珀西，他让我以成功意识为主题发言，并且特别强调要我在发言中向观众提出挑战（这正是我爱做的事），对任何我认为阻碍这些观众进步的观念提出质疑。

当时，美国全国演说家协会是一个非常保守的组织，其行事风格自20世纪70年代以来就一直没有变过。协会里有很多天才人物，但他们大多都是励志演说家，没有稳定的收入来源。并且，不幸的是，还有很多不是那么有天赋的演说家，他们仍然在重复讲述罗杰·班尼斯特如何突破人类极限创造出4分钟跑完一英里的奇迹，告诉你为什么外婆在放火腿、火鸡或牛排进烤箱前总要先切掉两端，仍然在一遍遍重复着海星的故事。这两种人奉行的大都是“寻找一个新听众永远比打造一篇新演讲更容易”的商业理念。

浏览会员网站的时候，我发现该协会有573名会员自诩是全球顶级的销售培训师，有至少300名会员自称为宇宙无敌励志演说家，并且少说也有12个人号称仅凭热情就能移动大山。所以，在发言中，我用了一些与此相关的问题向听众们发出了挑战。例如：

• 如果你是这么厉害的销售培训师，怎么就不能让更多的人花钱来听你的演讲呢?

• 如果你是这么富有激情和活力的励志演说家，怎么就不能引起众多演讲组织的兴趣，让他们主动打电话向你发出邀请呢?

• 如果你是这么成功的企业发展顾问，怎么不干脆自己当老板呢?

• 如果你真能凭借热情移山，怎么就不能让奥普拉帮你的书打广告呢?

我提这些问题并不是因为刻薄（请注意，这也不是说我就不刻薄），但我确实想指出，这些人向自己的客户所兜售的所谓技能与他们自己的商业成就是不对称的。

而我真正想做的其实是让他们去质疑自己关于自我价值与成功的核心信仰。

我想让他们自我反省，到底是什么在阻碍他们的事业进步。只是因为他们的营销文案、展示视频或网站有问题，还是某些价值问题在无形中毁灭了他们的成功?

大会当天在座的大约有1500人，当我提出这些问题时，我听到了很多烦躁不安的笑声。但值得赞扬的是，他们当中至少有1480人是真心愿意通过批判性思维去发现问题的。事实上，10年之后的今天，我仍然会不断收到当时在场听众的来信，他们在信中告诉我，我的那场演讲已经成为他们重要的人生转折点。

不过，也有一些人因为我的问题而怒不可遏，这也许是因为他们觉得自己受到了嘲弄，也许是因为我在Facebook的个人资料里把自己称为“极端主义不可知论者”。但是，他们却将我与异教徒甚至反基督者画上了等号。有几个人干脆直接冲出会议大厅，“砰”的一声摔上了门。甚至还有一个女士因为觉得门摔得不够响，又回来重新摔了一次。

这么闭塞的思维，对于企业家来说可是万万要不得的。

即便只是客观思维，对于我们来说也是奢侈品。请深吸一口气，把这句话再读一遍。如果你真的想释放出体内疯狂的天才，就必须要乐于质疑自己所有核心的基本信仰，不管它是什么。

对一切发出质疑。

从客观出发到主观，接着你会变得不可理喻，如果这样你还没有达到目的，下一步就让自己变得极端。

对一切发出质疑。

信仰其实很有意思。大多数人都有一些在别人看来不合理甚至极端的信仰，但这些信仰在他们自己看来却是理性且明智的。结果就是大多数人都不愿意质疑自己的信仰。不过这恰恰就是突破点所在。

对一切发出质疑。

你需要进行批判性思维，确保你的信仰建立在正确的前提之上。只有对信仰进行检查、质疑和分析，才能确定它们是否真能为你所用，为你效力。

对一切发出质疑。

如果你的信仰真能为你所用，为你效力，那就留着它。如果它不能为你所用，为你效力，那就换了它，就像用一件更合身的外套换下一件不那么合身的外套一样。下次再有人质疑你的核心信仰时，试着用好奇心代替愤怒。

他说天空是红色的，但我知道天空其实是蓝色的，这是大人们在我二年级时就教给我的。现在我可以望向窗外，看到蓝天。那么为什么他坚信天空是红色的呢?

好奇心源于求知欲，求知欲是创造性思维的源泉。质疑一切是杰出企业家的本性。“为什么所有人都那么做？”“这为什么办不到？”“我知道这不可能，但假设有可能，我们该怎么做？”

滑竿营销（Firepole Marketing）的网上业务发展相当迅速，其创始人丹尼·艾尼告诉我：

在我看来，企业家创造力最重要的基础在于一种态度，我们应该去问“我们为什么应该这么做”和“我们应该怎样做”，而不是“我们是否应该这么做”或者“为什么我们不能这么做”。我这么说并不是鼓励你按照轻率浮躁的想法行事。但问题是对于大多数人来说，如果你总是因为害怕某些想法太复杂或者风险太大而远离它，拒绝去尝试，你就永远无法知道它到底是轻率浮躁还是能够激发你疯狂的天赋。

走向创造力的第一步就是对你的团队说：“好的，我们动手开始干吧，我们可以这么做。”企业家的头脑风暴应该像即兴表演一样，其基本原则在于，对于同事的即兴表演，永远要鼓励，不要否定，永远别说“不”，因为那会抹杀所有的活力。

在你的公司中形成一种惯例：但凡有新想法提出，第一反应必须是积极支持，要促进这种想法的发展。这可能会很困难，但却值得。成功于我而言并非常态，但我总是努力将“不”从我的字典中抹去，让自己不要下意识地选择拒绝，而是用“我想知道更多”取而代之。

对一切发出质疑，包括我现在所说的这句话。

别被传统信仰所禁锢

各行各业都有碰不得的禁区和公认的惯例，它们建立在基本信仰之上，而那些基本信仰又往往是以已经不再有效（如果说曾经有效的话）的前提为基础。

之前我说过，移动应用软件改变的不只是市场营销，而是各行各业。这些移动应用软件以及一些新的商业模式之所以能引发各行各业的强烈震荡，是因为它们的发明者都是行外人，都不属于即将被它们所颠覆的行业。

亚马逊的缔造者杰夫·贝索斯不是干书店这一行的，优步的创始人也并非来自出租车行业，原因就在于这些先驱都是行外人，没有被束缚行内大多数决策者的那些局限性的传统观念所禁锢。

我相信，很多出租车行业的人都想过用GPS给司机导航并收取费用。但是，他们太受制于行内从众思维的影响，觉得这个想法成本太高或者可行性不强。他们都习惯了出租车行业依靠调度员和无线电通信运营的模式，并且因为享有行业垄断而不着急去尝试其他模式。然而，自由市场会将他们淘汰出局。

当Pebble Time智能手表仅仅用了差不多半天时间就在Kickstarter众筹平台募集到800万美元时，你就应该意识到规则已悄然改变。

人类在本性上对于创新的态度似乎有一种默认的模式设置。刚出生时，一切存在的事物（就算是举世震惊的量子物理学的发展）对你来说都再正常、再自然不过；十几、二十几岁时，一切新生事物都会让你想融入其中，对你来说它们是那么令人激动的变革；而40多岁

时，所有新事物在你眼里无一不是令人恼怒和厌恶的，因为它们的出现让你再也无法回到从前。

书店曾经认为人们不可能会在网上买书，唱片公司也曾经以为它们能禁止音乐下载。然而，时光无法倒流。

和很多人一样，我也喜欢好书店，但我的书大多都是在亚马逊上买的。我有原版的《月之暗面》（*Dark Side of the Moon*）和很多其他的经典黑胶专辑，但我听的音乐有99%还是储存在iPhone里。

这不是只关乎出租车行业、书店或唱片公司的警示故事。

这是对各行各业的预警。出租车公司不可能击退拼车软件的市场攻势，因为拼车软件对消费者意义重大，迅速得到了他们的认可。其他行业也一样不可能打败引发业内震荡的新生力量，因为这些新生力量在本质上都是站在消费者一边的。只有被市场接受的事物才能在市场上存在，而市场只会接受品质更好、效率更高、价格更实惠或者三者兼而有之的事物。

如果你试图限制业内某些让你的企业受到威胁的应用软件或商业模式的发展，甚至试图将它们置于非法的境地，那么你已然落伍。你最好先放下手头的工作，开发一款更棒的应用软件。

当市场的剧烈转变使你成为受害者时，这种转变对你来说就显得尤为艰难。但这正是自由企业的运作方式，而自由企业也正是保持经济活力的唯一方式。这不是破坏，相反，这是孕育中的创新。

抛弃政府！

好吧，其实我们不用真的抛弃政府（至少现在不用），但互联网、移动应用软件和其他一些突破性事物的发展将不断迫使我们改变对政府权力范围和角色的思考方式。

美国有48个州是限制甚至禁止购买特斯拉汽车的。为什么？因为特斯拉不用经销商。

戴尔电脑的全部业务都建立在直销模式上，对此，无人提出异议。过去10年中零售业的最大赢家可能非苹果公司莫属，他们通过超级专卖店直接向顾客销售产品，对此，同样无人提出异议。

那么，为什么特斯拉就不行呢?

汽车行业的规则最初是为了保护福特、通用和克莱斯勒等汽车制造商的特许经销商而制定的。（今天，即便是福特或雪佛兰等公司想在洛杉矶开店也办不到。）当然，特斯拉有一套全新的商业模式，没有什么经销商需要保护。那么，问题出在哪儿呢?

问题就出在那些老牌汽车制造商的经销商身上。他们只想维持现状，不想给自己背后的制造商提供任何新思路。他们正试图通过法律渠道避免特斯拉引发的市场动荡。

当前，犹他州正试图关闭为中小企业提供一站式人力资源管理工具的初创企业Zenefits。这家公司免费为人力资源部门提供基于云服务的人力资源管理软件，帮助他们招聘、发放工资和补助。该公司以保险佣金作为赢利模式，如果其企业用户选择将保险的管理交给该公司负责，该公司就有了盈利点。

其他保险代理人显然非常不愿意面对来自这家免费服务供应商的竞争，于是，就像其他行业中那些受到冲击的传统既得利益者一样，他们游说政府，试图封杀Zenefits。犹他州的保险事务专员控诉Zenefits向用户提供免费软件，违反了犹他州的返利与得益法。

Airbnb（空中食宿）网站也遇到了类似的麻烦。该网站为房主们提供了将房屋出租给短期房客的平台。在大多数地方，这类服务都是在暗地里进行的，因为政府尚未决定对此该做何处理。当然，反对的声音正在传来，因为这种模式对房地产市场和酒店的生意造成了冲击。

说到市场上的新兴业务模式与陈年旧法之间的冲突，最典型的例子可能就是优步了。很多城市的出租车公司都在游说当地政府对拼车软件发布禁令，以此保护它们的垄断地位。

你肯定已经听到过各种各样的观点：司机未经审查，车辆也未经检查，这些软件未经政府许可——出租车司机是交过必要的许可和执照费用的，乘客可能会有安全风险等。

这就是数十年来我们对于出租车行业（和保护消费者）的认知，但问题是这种观念在今天还适用吗？

如果我在迈阿密叫出租车，来的肯定是一辆蓬头垢面的小破车，而且还不知道车里的空调有没有坏，司机是否接受信用卡支付或者20分钟内车子能不能到达。如果在圣迭戈叫出租车，车子会比迈阿密的新一些，10分钟以内也能到，但如果我拿出信用卡支付车费，有4成的可能会被司机问：“你没带现金吗？”

而如果我用优步叫车，不管是在迈阿密还是在圣迭戈，我还没出电梯司机就已经等在楼下了。车子又新又干净，司机也是和颜悦色，因为他们知道乘客在每次乘车后可以在优步上对他们的服务做出评

价，车费和小费也会自动记入我的信用卡账户里，对我来说既节省时间又方便核对账目和拿到报税收据。

就在此时，巴黎正上演着一场出租车与优步之间的大战。出租车司机为了表示抗议，在高峰时段把车停在马路上，造成了严重的交通堵塞。而他们的诉求和其他地方出租车司机的诉求一样，那就是封杀优步以保护消费者。

而事实又如何呢?

巴黎的出租车又少又旧又脏，我经常去巴黎，对此深有体会。在巴黎，如果你晚上想准时出门，穿过城市去某个地方，唯一的选择就是坐地铁，和很多人一起挤在肮脏的车厢里。打电话给出租车公司叫车根本想都别想，而在马路上叫出租车经常要等20—40分钟。有一次，就是因为在玛莱区打车花了一个多小时，我差点错过了回家的航班。所以再去巴黎的时候，我很自然地选择了优步。

司机几分钟就到了，开着一辆收拾得一丝不苟、干净整洁的奔驰车，车内还备有当天的报纸和瓶装水。从出发开始，那天晚上约好和我一起吃饭的同伴就能对我的行程了如指掌。司机穿着干净，动作利索，态度友善，会说三国语言。那天晚上我付了跟打出租车差不多的车费，却只用了一半的时间就到达了目的地。

这次经历让我印象深刻，第二天早上，我又预约了这位司机的车去机场，他来接我时给我带了一袋新鲜热乎的牛角包。我的此次巴黎之行到这儿就算结束了。

高价出售运营许可证或运营执照是出租车行业运行的基础，它要保证顾客的数量在出租车的数量之上。然而，这一整套垄断体系遇到自由市场竞争便会立即土崩瓦解。

不管我们讨论的是出租车、汽车制造商、Zenefits、Airbnb，还是其他的初创企业，情况都是一样的：创新者以更好的商业模式引发了行业变革，行业内的传统既得利益者设法利用政府阻挠或者消除竞争。我们不禁要问，这是否真的最有利于消费者呢?

我们正在迈入一个行业大变革的时代，这需要“治理”思维高度的极大提升。我们必须打破政府创造工作机会和繁荣的思维模式，因为政府本身不会。政府顶多能促进繁荣，甚至大多数时候都是在挥霍繁荣。而且，无论政府是否会创造繁荣，自由市场都能更早地觉察机会并做出回应，更快地找到解决问题的方法，实现更大胆的创新。未来10年将会诞生数不尽的百万富翁，这些人都有一个特质，那就是在他们看来，“政府能做到的，我们只会做得更好”。如果你不相信，就看看UPS快递和联邦快递这两个活生生的例子。

像水一样

当然，这一章的标题出自传奇的武术家、诗人和哲学家——李小龙。尽管他的话经常被引用，但很少有人真的明白其中的含义及其背后的故事。

而我在这里想讲的正是这句话背后的故事，因为这个故事里蕴含着非常重要的一课，关于“我们必须如何转变思维方式”的重要一课。

故事开始于李小龙尚在咏春拳宗师叶问门下学艺之时，那也是李小龙接受过的唯一正式的武术训练。在那期间，叶问一直教导李小龙，“小龙，放松一点，定下神来。忘掉自己，注意对手的招式，让你的脑子不受任何意志的干扰，完全出于本能地指挥自己去反击。最重要的是要学会超然”。

这些抽象的概念让年轻的李小龙深感挫败，不知所措。他越想让自己放松下来就越是事与愿违，做出的动作不自觉就违背了自己的意志。叶问看到了他的焦虑，教导他，“小龙，让自己顺其自然而不要加以干涉。记住绝不要让自己逆抗自然；不要直接去对抗难题，而要学会因势利导”。过了一段时间，这位师父让自己年轻的徒弟暂停习武一周，回家去好好想一想。

那一周李小龙留在家里，沉静下来用心练习，可仍然不得要领。于是他乘着小船，从维多利亚港出海去散心。

对于接下来发生的事，李小龙在自己的文章《悟》中是这样描述的：

在海上我回想起我所接受的训练，跟自己生起气来，就用拳头去打海水。就在那一刹那，我突然悟到了：水，不正是功夫的基本要义吗？水，不就向我证明了功夫的原理吗？我用拳头打水，可水并不感到痛。我再用尽全力打下去，水也不会受伤。我想去抓它一把，却不可能抓住。水，是世界上最柔软的物质，可以适应世界上哪怕最小的容器。但它只是看似柔弱，其实它可以穿透世界上哪怕最坚硬的物质。这就是了，我一定得像水的本性一样。

突然有一只小鸟飞过，它的影子倒映在水里，就在那一瞬间，另一层隐藏着的意义跃进我的思想。我站在对手面前时，我的那些思想和感情不也像小鸟在水上的倒影一样吗？这正是叶师父所说的"超然"的意思——不是说全无感情或感觉，而是要让感觉不受滞留或阻碍。所以，要控制我自己，我就必须要顺其自然，首先接受我自己。

此番顿悟之后，李小龙只是躺在船上，任由小船随波逐流，仿佛自己已经领悟了道教中的天人合一、万物一体。那一刻，在他的思想中再没有矛盾之感。

这次在海上的经历对李小龙来说是一次突破，也奠定了他日后创立截拳道的关键理念。关于如何更好地应对挑战和挫折，以及拥有疯狂的天才所必备的心态，我们能从李小龙的经历中学到很多。

在成为疯狂的天才的路上，你总会在某些时刻陷入传统思维的困境，这是由你既有的信仰体系和知识结构造成的。或许你最终能够成功突破传统思维的禁锢，但是你会遇到很多害怕面对各种伟大想法的客户、同事或老板。他们会以各种可行性分析、委员会或长久以来的企业文化为武器，告诉你为什么大胆且富有想象力的事情就是没法实现。

遇到这种情况你就要向水学习，顺势、改变、重塑、变革，寻找新的方向和新的水平。顺从自然，不要与之为敌。

有的时候你没有机会选择发生在你身上的事，但你永远有机会选择应对方式。

发挥群策的力量

鲍勃·尼根几乎天生就是个企业家，多年来一直致力于经营自己的零售企业。如今他和妻子苏珊成功地开创了一项新事业，那就是向其他零售商传授成功之道。鲍勃十分相信群策的力量，他告诉我：

长期积累的来之不易的体验为我的创造力的形成奠定了基础，但在客户那里得到的能量和反馈才是真正激发我的天才基因的火花。

我们为独立的小零售商提供的营销技巧都是最具创新性且最有效的，但这些技巧通常都不是被我们发现的。其他人说的话或者提出的问题总能促使我们思考出新颖的战略、策略或技巧。

尼根夫妇和我加入了一个互联网营销者群策团队，我们都期盼着聪明的头脑聚在一起能碰撞出创意的火花，形成更有力的策略。

此外，我和一些聪明的朋友参加了几个非正式的群策团队。我信奉这些团队的力量，但我同时也信奉拿破仑·希尔提过的一条并不那么广为人知的建议：

你首先应该与自己结成智慧的联盟。

我们每个人都有两面性，有积极的一面，也有消极的一面。随着年龄的增长，大多数人都会越来越消极，这是因为当前在全球范围内盛行的绝大多数潜意识开发和思维病毒都是消极且具有局限性的。

所以当机会摆在你面前时，你有两种选择：

A.太棒了，我可以好好利用它。

B.它对其他人有用，但对我可能永远都没用。

当你面临竞争对手的严重威胁时：

A.好吧，我们一定要变得更好才行，但这次我们是可以战胜对手的。

B.我不知道这次是否能成功。

当一个企业面临倒闭时：

A.我能从这次失败中吸取什么经验教训去争取下一次的成功?

B.我就知道会失败，要赚钱还是得先有钱。

我们每个人都有一种思维定式，这种思想态度决定了我们会自动走向积极还是消极。

你有消极的一面，它让你沉缅于受害者的心态，认定每次挫折都是命中注定，为自己开脱责任，劝服自己就算付出全力也是枉然。

你也有积极的一面，信心满满，永远不会说“不”。失败在你看来根本不算什么，只不过是暂时的挫折而已，是一次成长的经历，更是一次学习和调整的大好机遇。

正是这积极的一面成就了伟大，造就了卓越。你必须要培养自己的这一面，首先与自己结成智慧的联盟。

淋浴！

演员戴维·劳伦斯也曾多次创业，他是以淋浴这样一种老办法来激发自己的创造天赋的。他告诉我：

对于我来说，当进行创造性思考，特别是要解决在思考中遇到的困难时，没什么比淋浴更管用。

淋浴帮助我形成深刻的见解，创造利润可观的新产品，解决棘手的定价和品牌推广难题，甚至开创全新的业务。在浴室这个密闭的小空间里，我感受着水流的不断敲打，重复而熟悉的沐浴动作不仅清洁了身体，也洗涤了头脑，将外界的各种干扰冲得烟消云散，并帮助我打开思路，实现突破。

热衷于此的显然不止戴维一人。如果你在谷歌搜索里输入“淋浴创新法”，能看到超过200万条相关搜索结果。

培养你内心的艺术家

2013年12月《福布斯》杂志发表了一篇关于培养创造力的文章，亚历克斯·克纳普在文中写道：“如果你想培养创造性解决问题的能力，其方法不是去学习编码，而是去学习绘画、弹奏乐器、写诗或雕刻。做什么都没关系，重要的是如果你真想培养自己的创造力，最好的方式就是去认真从事一项艺术活动。”

企业家们没有必要去争论科学和艺术哪个更重要，因为这两者都是企业家思维所需要的。

阿尔伯特·爱因斯坦曾经说过，如果他不是物理学家，可能就成为音乐家了。无论是给歌剧编曲，还是科学地论证某个假设，又或者是为新产品构思广告词，这其中的创造过程都存在很多相似性。

有创造力的人不一定是那些受过最好的教育或者智商最高的人。事实上，正规的教育体系往往会压制创造力。如今，学校或大学教的知识大多与记忆相关，这会抑制创造力的发展。数学和其他自然学科的教学往往也只是集中于逻辑层面，这也会对创造性思维的发展构成损害。

一群5岁的孩子，聪明漂亮且富有创造力，却被我们要求挺直腰板坐在座位上，不许随便说话，想上厕所时要举手。最终，我们的教育体系扼杀了他们的创造力，让他们只学会了服从。

珍惜你的洞察力，培养你的创造力，播种你的理想，在你的想象中找到魔力。

我知道你有很多事情要忙：付账单、做家务、在上下班高峰奔波在路上、应付工作。我也一样。但是请挤出时间做一个哲学家、摄影师、作家、雕塑家、音乐家、舞蹈家或诗人。悉心培养自己的创造活力，你会看到一个全新的世界。像杰瑞德·莱托、小哈利·康尼克和詹妮弗·哈德森那样极富创造力的天才能在不同的领域出类拔萃绝非偶然。

对于企业家而言，最需要创造力的事情就是创新。所有伟大的企业家（和具备企业家思维的经理、机构领导）都需要创新。创新孕育突破，我们借此告别过去，创造未来。

社交媒体的狂热支持者、企业家加里·范纳洽认为，创新就是一种宗教。2013年12月9日，他发了一个帖子，其中写道：“创新不是一种方法，而是一种思维方式。每个人都在寻找策略，但创新更多的是一种宗教。我和我的团队之所以能保持领先，是因为我们注定了要领先。我们的投资回报是靠花时间研究、思考、讨论和行动得来的，我们珍视它并将此视为必须。在我看来，很少有人有意识地珍视氧气，但你需要氧气才能生存下去。这就是我看待创新的方式。”

创造力源于逻辑

为了避免你将疯狂的天赋想象成熔岩灯、情绪变色戒指或熏香之类的东西，逻辑绝对是至关重要的。

现在，我正在圣迭戈市中心的新公寓里，从办公室的窗户向外望，能看到附近正在施工的新写字楼。这个写字楼非常庞大，几乎占了一整个街区。每隔一两周，他们就要为停车场浇筑一层混凝土底板，而有趣的是，这项工作必须一次性完成。

在城市的中心进行一项这么大的工程会面临相当多的挑战。比如建筑公司需要临时封闭道路，在施工时避开上下班的高峰时段，获得政府的许可，考虑天气状况，还要注意工人的工作时间不能超出工会规定的时长。这也是为什么一有施工，我就会雷打不动地站在窗户旁边，花一两个小时观察施工过程的原因。

周二，他们封锁了第十大道的三条行车道，用于停放将要进行混凝土浇筑的巨型机器。周三早上8点，施工开始了，10辆水泥卡车隆隆进场。其中两辆直接退到巨大的混凝土浇筑机旁边，一辆开始往里面倒混凝土。另外两辆卡车开到这两辆正在卸载的卡车前面，一辆接一辆，排成了一条长队。其他6辆卡车排在混凝土浇筑机后面等着。有三个人负责疏导交通、指挥来往车辆，一个站在街头，一个站在中间，另一个站在街尾。还有两个人手持长把扫帚负责保持路面卫生。25—30个工人负责铺好钢筋，将浇筑在上面的混凝土弄平整。

第一辆卡车清空混凝土花了6分钟的时间，站在街中间的交通疏导员拦住了来往车辆，使这辆卡车在清空后能够离场。第二辆卡车迅速填补了第一辆卡车的位置。后面等候的卡车就这样依次将自己装载的

混凝土倒入浇筑机。那两个负责打扫卫生的小伙子随时保持着现场的清洁。每隔6分钟，就会有一辆卡车完成任务离场，另一辆卡车接上。这样的流程整整持续了一天。

下午4点，工人们开始竖起聚光灯，照亮尚未完成施工的角落。4点半，最后一辆卡车卸载完毕，赶在晚高峰之前离开了。那25—30个工人在灯光下继续平整混凝土，又工作了两个小时，直到太阳下山。

站在22楼的窗边，我有着绝佳的观察位置。整个施工流程的设计是如此巧妙，就算是擅长编舞的黛比·艾伦、Nappytabs夫妇和特维斯·沃尔也很难实现超越。

在亚特兰大机场，你也能看到同样巧妙的流程设计。飞机、行李车和货物平台的协同运转需要富有想象力的逻辑安排，才能保证正确的人、货物与机组人员出现在正确的飞机上。

在日常商业环境中，这样的挑战随处可见，若要找到精准、有逻辑的解决方法，创造性思维必不可少。

多点失败

成功的企业家区别于不成功的企业家的一个显著标志就是他们乐于失败。成功的人随时都会失败，在通往成功的道路上失败，在别人成功的地方失败，当然，更重要的是在别人未曾想过尝试的地方失败。

我在之前已经说过，成功的对立面不是失败而是平庸。失败只是成功道路上的小插曲，它会传授给你经验教训，磨练你的性格，帮助你调整方法，找到通往不平凡的光明大道。

记住，不犯错误的企业家只会一事无成。

成为“那个人”

对于你们很多人来说，实现产品或服务的突破不是目的，这种傲人的成果你们已经拥有。你们面临的挑战在于如何通过市场营销让自己的产品或服务脱颖而出。一些产品或企业最终能够实现突破只是因为它们能够在喧嚣的市场上发出最强有力的声音。当所有人都顺着某个方向走的时候，你要做的就是反其道而行之。

大多数商业演说家都会根据观众定制演讲内容，预先做好调研，出席演讲之前举行的鸡尾酒会，身着符合企业形象的服装出场。拉里·温格特是个例外。他会穿着花哨的衬衫、牛仔裤和一双牛仔靴闪亮登场，既没兴趣预先做调研，也不出席社交活动，不管观众席上坐着谁，他做的演讲都是一模一样的。

大多数咨询顾问都会向客户提交一份30页的建议书，尽量避免出现什么波折，为了拿到报酬追着客户跑。而艾伦·韦斯拒绝写建议书，只提供面对面的咨询，并且要求客户预先支付全额咨询费。

我锻炼的那家健身房很大，符合所有常规的安全规范。有一个家伙我每周都会碰到3—4次，他看起来就像一个移动的公用电话亭（30岁以下的读者可以通过谷歌搜索一下“公用电话亭”）。毫不夸张地说，他从头到脚都墨迹斑斑，头发也剃光了，整个头盖骨都布满了粗劣的刺青。

那些女性化的器械练习他从来不做，大部分时间都在做自由重量训练、300磅挺举、仰卧杠铃臂屈伸和95磅哑铃的二头肌训练。我每次看到他，他穿的都是人字拖，从来也没人告诉这个破衣烂衫的家伙健身的时候怎么也得穿双鞋啊。

你怎么看待温格特、韦斯和这个小伙子的做法？又怎么把它运用到自己的行业中？

先有了汉堡连锁店，后有了In-N-Out汉堡。

先有了女歌手，后有了阿蕾莎。

先有了甜甜圈商店，后有了卡卡圈坊。

先有了电影导演，后有了马丁·斯科塞斯。

先有了五金连锁店，后有了哈德瓦五金连锁店。

先有了电脑公司，后有了苹果公司。

先有了品牌营销、市场营销、头脑风暴和产品研发会议，接着，有了疯狂的天才。

改变你的思维模式

普通人日复一日地重复着成千上万种相同的想法。研究表明，这些想法实际上遵循着相同的思维模式，并让大脑神经产生了惯性。你越是能打破这些模式，跳出这些惯性，就越有机会挖掘潜能，成为疯狂的天才。

试着换另一只手腕戴手表，用平时不常用的那只手发短信，或者换一条不一样的路开车回家，这些都是在为大脑创造新的神经通路。

有创造力的人具备以下特征：

- 自我激励
- 独立
- 乐于见到新奇的事物
- 敢于冒险
- 能够容忍不确定性的存在
- 对工作高度投入
- 热爱阅读
- 满世界旅行

这些特征能给他们带来丰富的激励、变化和全然不同的人生体验。他们能源源不断地接触新观点、新语言、新文化和新态度，他们

能看到社会、人类和世界更加宽广的一面，他们能看到同样的挑战可以有多种不同的解决方法。这些能帮助他们用开放的思路解决问题，拥有横向思维并实现创新。

你上一次质疑自己对金钱、人际关系、宗教或政府的基本核心信仰是在什么时候？

你会通过数独游戏、填字游戏、猜谜或其他活动去刺激智力发展吗？你会观看或收听与你的政治观点对立的评论员的节目吗？你的核心圈子都是赞同你的人，还是持有不同观点的人呢？

读一读《哈利·波特》和《指环王》这样的书，看一看《黑客帝国》和《盗梦空间》这样的科幻电影，听一听和自己平时的风格全然不同的音乐，研究一下艾伦·索金的对白艺术或比尔·西蒙斯的体育评论写作。

和那些兴趣爱好、背景及工作与你迥然不同的人一起出去吃饭、喝咖啡，偶尔读一读外国杂志，修一门对你来说完全陌生的大学课程，上维基百科随便点开一些文章的链接看一看。

我经常把策划会议或者企业领袖研讨会的地点选在拉斯韦加斯，其中一个原因就是能让与会者欣赏太阳马戏团的演出。

我是如此专注于自我发展，以至每场演出都要看到最后。因为每天的演出结束的时候，你都能看到人类精神的胜利。

演出中体现的是可能性与潜力，是信念与信仰。它们能唤醒你内心深藏的童真和艺术天才，这些你可能早已淡忘。

担心自己追求的成就不可能实现？看看演出中的杂技表演，你会对可能性形成新的、视角更广阔的理解。

觉得自己的创造性天赋受到了阻碍？看过前5分钟的表演，你的创造力一下子就会被激发出来，就像把手指插进电源插座一样。

需要一些减肥的动力？看看那些表演者的身材，你会马上扔掉手中的甜甜圈，就好像它有放射性毒素一样。

灯光、服装、音乐、舞台和表演都展现着艺术的天赋，没有谁的天才基因能够在看了这样的表演后不被激发出来。这样的体验有助于打破僵化的思维模式，形成新的思维。事实上，太阳马戏团的任何一场演出都能激发你的想象，培养你的创造力，拓宽你的视野。你会重新相信自身天赋的力量。

休个假吧

此时，我正享受着自己丰富多彩的假期。（尽管当你读到这本书时我已经又重回现实生活了。）对我来说，这次休假是有史以来最为精彩的一次，极大地激发和丰富了我的创造力。或许，现在的你也该休个假了。

首先，你要确定自己知道什么是休假以及为什么要休假。很多人觉得休假就是放大长假，但这么说并不准确。休假实际上是学习和成长。有人会用一年的时间去牛津大学读硕士研究生，我的休假理念就是在此基础上形成的。（牛津大学永远都不会录取像我这样的社会游民，因此我就自己打造了一个学习项目。）

我的目标是进行高强度的集中学习，实现自我发展和个人成长。有些日子，我会一天读三本书；另外一些时候，我会一天看15个TED视频。每天我都会进行有氧运动和力量训练，因为没有好的身体素质，就不可能挖掘出真正的精神潜能。我不仅锻炼出了从来不曾拥有过的体型，变得更加睿智，更为创造力的发挥打开了很多新通道。

其次，对财务状况要有所考虑。最好把休假的时机选在你不用为钱发愁的时候。如果你现在还达不到这一步，那就给自己设定一个目标，从现在开始为之努力。

还有一个问题，那就是什么时候才算休假结束呢？以我为例，我并没有给自己设定明确的时间表，而是以目标的实现为标准。我想旅行，学一两门语言，写完这本书，开发一个在线学习平台，切实提升自我教育。我要完成这些目标，在时间上没有给自己设限。你可以像

我这样做，当然，也可以给自己设定一个明确的休假时间，比如半年或者一年。

不要等到头脑空空才想着去着眼大事。你的头脑永远不会空，但你内在的疯狂天赋会枯竭。

早点起床

休假期间我可以想什么时候起床就什么时候起床，但我几乎都是早上5点就起床。清晨的时光有一种精神上的魔力，这个时候世界基本上还处于沉睡之中，正是阅读、写作、冥想和滋养自己疯狂天赋的大好时光。

读读这4本伟大的著作

有4本书能给你带来惊人的创造力，其中三本的作者是史蒂文·普莱斯菲尔德，另外一本的作者是赛斯·高汀。所有音乐家、作家、舞蹈家、雕塑家，尤其是企业家都应该读一读这4本书。

它们分别是普莱斯菲尔德的《艺术的战争》《让自己变得专业》《成就自己》，以及高汀的《伊卡洛斯骗局》。我希望你们已经读过这4本伟大的著作了。

按照我上面提到的顺序，找个周末，把它们再读一遍。那将是一场创造性灵感的狂欢。它会点燃你的激情，让你迫不及待地回到自己的艺术事业上。

给思考留出时间

要想创新，有创造性地进行思考，或者进行一场头脑风暴，构想激动人心的新可能性，最好的方式大概就是安静地沉思。而在如今这

样一个忙乱的世界，你可能需要专门为此留出时间。

每周至少保留45分钟的时间，与外界隔离，只是用来思考。这真的很有意义！

玩一场“要是……会怎样”的游戏

创造新的思考规则，想象最疯狂、最离谱、最荒谬的事情，现实也是可以“扭曲”的。这些事不一定要切实可行，甚至都不需要说得通。给自己一点时间，忘记这世界上的规则、繁文缛节、法律规章和标准，逃离一切外界制约，看看自己最终会想出什么样的解决方案。一旦摆脱外界的束缚，你的思维就将得到启发，爆发出无限能量。

激发创造性思维的一个妙招就是问自己“要是……会怎样”，比如：

- 要是可能性存在，我们该怎样操作?
- 要是我们换种方式从头开始会怎样?
- 要是我们在水中进行生产会怎样?
- 要是地心引力不存在会怎样?
- 要是钱不成问题会怎样?
- 要是换作一个5岁的小孩，他会如何处理这个问题?
- 要是我们在黑暗中进行生产会怎样?
- 要是我们在零度以下进行组装会怎样?
- 要是我们必须在24小时内完成会怎样?

不要马上给出答案，让头脑风暴慢慢展开。在你问完这些问题并给出答案之后，再回头看看自己形成的想法，试着找到让它们变得可行的途径。

想想看，如果采用新想法你能有何收获？想想看，用什么办法才能在现实中达到同样的效果？怎么修改已经形成的解决方案才能让它发挥作用？要让你的想法成为可能，这世界需要发生怎样的变化？你又如何才能让这些变化发生呢？

推理

还有一个妙招，那就是类推思维，将已知的情况应用到一个全然不同的环境之中。观察那些与你毫不相关的行业都发生了什么，这能给你带来不少独到的见解和启发。

举个例子，我就曾经把一个电台推广广告中的概念应用到自己开的一家发型设计沙龙的展示广告中。石油勘探行业的某种做法往往也是可以应用到医疗保健行业中的，反之亦然。

创意大师维多利亚·拉巴尔姆用自己在娱乐业多年的经验教那些专家、高管和企业家如何更好地沟通。她经常会通过类推思维帮助客户达到显著的效果。拉巴尔姆告诉我：

很多人觉得自己的创造力不够，以前也有对成人与儿童的创造力进行对比的研究得出过这样的结论。但是，创造力又不是什么精英专属的神秘魔法，它是对已有天分的发掘，是用新的方式把你独特的兴趣与天分结合在一起。

你现在是一家公司的领导，但你以前是大学摇滚乐队的鼓手，对吗？这简直太酷了。既然如此，下一次给员工做内部讲话的时候，为什么不试试用打鼓做类比呢？可以讲讲节奏、协调和注意力的重要性呀。

你是一位战略规划专家，同时也是大卫·莱特曼的“粉丝”，喜欢看喜剧，对吗？既然如此，下次开会的时候为什么不用十佳喜剧排行榜做开场白呢？

假设你是一位金融分析师，你的女儿又是一个跳绳奇才，那简直太完美了。就用跳绳打比方，谈谈进出市场的时机的重要性……为了不被绳子绊倒，跳绳时要小心步调才行。现在你有主意了吧。

不管你相不相信，这些都是发生在我客户身上的例子，都起到了很好的效果。这些发言不仅引人注目，而且就算会议结束很久之后，仍会让人记忆犹新。

创造力需要勇气，要勇于探索哪怕是离奇古怪的想法和直觉，勇于将两个看似毫不相关的事物联系在一起，勇于将自己的想法公诸于众。

即便一开始的想法不能让人满意，在我看来这种尝试最终必然会引导你形成真正伟大的创意。

一个想法会激发出很多新想法，很少有人能够一开始就成功。但有一点是确凿无疑的，那就是如果你不尝试，如果你继续嚼着同行都在嚼的旧骨头，一头扎进死胡同出不来，你就永远无法成为那个真正的你。

回归校园

可以真正地回归校园，也可以象征性地回归校园，利用各种机会进行自我提升。这次休假对我来说是一次影响深远的绝佳机遇。但即便无法进行这样的休假，你也要给自己安排时间，进行自我提升。

参加一些研讨会、工作坊，或者一些能帮助你挑战思维、培养新技能的会议。我建议一年至少参加两次这样的活动，不做发言者，只做学生。

让人烧掉你的球衣

我们假定你已经有了自己的客户甚至“粉丝”，或许还有很多狂热者欣赏你的工作并乐于追随你。但是，你能创造多大的激情呢？

还记得篮球巨星勒布朗·詹姆斯决定离开克利夫兰骑士队，转而效力迈阿密热火队的那段时间吗？骑士队的球迷撕碎他的海报，焚烧他雕像上的球衣。也许你永远也不希望像这样被辱骂、被鄙视。

也许，你应该希望自己像这样被辱骂、被鄙视。

勒布朗之所以能掀起如此轩然大波，既得到积极的支持又遭遇消极的反对，是因为他是当时世界上最杰出的篮球运动员。有多少人爱他就有多少人恨他。这说明他重要，他举足轻重，他做的事令人惊叹。

运动员转会并不是新鲜事。如果他们只是平庸之辈，没人会在意；如果他们很优秀，球迷会难过不安；如果他们非常棒，人们就会激愤不已，甚至疯狂到焚烧他们的球衣，花钱雇飞机在空中打烟雾广告，或者采取其他一些公开行动宣泄他们的痛苦。

如果你想成为市场领袖、思想领袖或者改变世界，就必须放弃受人欢迎的需求。告诉人们他们想听到的东西能让你成为受欢迎的人，而他们需要听到的东西才能让你成为举足轻重的人。

不要迎合大众。和那些你真正想去影响的人对话，要诚实。你要挑战他们以实现更多，成就更好的自己。你要知道，如果没有人讨厌你，说明你做的事可能根本就无关紧要。所以，我想在这里抛出一个有意思的问题给你……

有人会烧掉你的球衣吗?

至少要有一个人会在你胡说八道时给你打电话

迈克尔·杰克逊和艾米·怀恩豪斯都是极富创造力的天才，查利·希恩也是一样。但即便是天才也需要有人在他们脱离正轨的时候提醒他们。你的生活中需要有一些足够爱你、会对你讲真话，并且在你胡说八道时仍然会打电话给你的人。

你要知道，他们是真的希望你过得好，不会因为嫉妒或者思想上的局限性而阻碍你的发展。弄清这一点非常重要。至少要找到一个值得你信任的人，耐心倾听他们的想法。你的生活中需要这样的人：他们能知道你什么时候是在做领先于时代的事，而什么时候仅仅是在胡说八道而已。

简洁是利器

在《疯狂的简洁》一书中，肯·西格尔通过很多件小事记述了史蒂夫·乔布斯用“简洁”这个利器驱动苹果公司创新的经历。

其中一件发生在iDVD应用软件的初始研发会议上。当时，苹果公司产品研发部主管麦克·伊万吉里斯特准备了详尽的幻灯片、截图以及小组同事对产品界面工作原理的解释说明。

但接下来发生的事让他很震惊。只见乔布斯大步走进会议室，全然无视他们的各种准备，直接走向白板。

“我们的新应用是这样的，”乔布斯说道，“它有一个视窗，你把视频拖拽进来，点击‘刻录’按钮，就搞定了。这就是我们要做的产品。”

这一切让麦克和他的团队目瞪口呆。当然，苹果公司最终推出了这一应用软件。一直以来，苹果公司的产品都是以简洁而著称。如果你的理念或正在进行的项目开始有了复杂化的苗头，也许是时候使用简洁这个利器了。

拿出胆量来

如果你从事的是市场营销和品牌推广，敢于冒险、大胆尝试和直面竞争的勇气往往能帮助你理清头绪，实现突破。

最优秀的滑稽喜剧演员说的都是大家只敢想而不敢说的，最棒的品牌推广也是一样，能大声说出所有人都想说却没有勇气说出来的想法。

我的一个咨询客户是一家直销公司，他们在吸引新经销商上遇到了困难。他们想尽了各种办法打广告，包括在商业出版物的背面登广告，一登就是8个，试图争夺注意力。

我给他们想了一个广告标题："你是笨蛋吗？"结果，他们的广告反响率一下子提升了100多倍。后来，我又继续帮他们在这个卖点上做文章，在广告中取笑那些为了拿到特许经营权随随便便就花费三万到100万美元不等，结果却不过是给自己买了一顶高帽子却拿着最低工作薪资的人。

后来，我们打广告的杂志在收到一些投诉后撤下了广告。但那时我们的广告已经在杂志上投放了三期，公司吸引到的新经销商已经多得有点难以招架了。

我还有一个客户是一间美发沙龙。店主是一个同性恋造型师，给男性提供植发服务。他们在一家男同性恋刊物上打广告，所以我很自然地就给他们想了一个新的广告标题：

你又秃，又丑，还搞基[注]……

幸运的是，我们可以帮你解决前两个问题

鉴于之前“笨蛋广告”的经验，我提醒我的客户，新广告刊出后可能会引起某种反弹，但我认为值得冒险一试。结果却出人意料，连我都大为吃惊，不仅新广告没有遭到任何投诉，店里的业务量更是激增，还有人虽然没有到店消费，却打来电话甚至亲自登门告诉店主，他们觉得这个广告非常有趣。

我自己也是这样打广告的。有一次，我要给一个为期三天的研讨会做推广。这个研讨会不仅参会价格高，还面临着很多公司和推广商提供的各种工作坊、研讨会和训练营的竞争。因此，我发起了一场直邮广告活动，在一个大信封里装上宣传材料，还有一片成人尿不湿。我的创意理念在于，要让潜在客户知道，如果他们来参加我的研讨会，看到我的市场营销战略引发的强烈反响，他们一定会震惊到尿裤子的。结果，我的营销非常成功。

说到研讨会，猜猜看，现在我采用的是怎样刺激的营销新战略?

是的，你没猜错，我们的确专门做了Facebook主页，建立了电子邮件联系簿，应用了社交媒体，使用了各种常规的营销手段。但一个最大的不同就是，我们又重新拾起了虽然显得过时但实际上很有效的直邮广告。

因为除了我们没人这么干。

大家都觉得直邮广告这条路已经行不通了，纷纷炫耀自己节省了多少用于广告印刷和邮费上的开支。所以，我的直邮广告就成为潜在客户能收到的唯一的邮寄广告。

我曾经在直邮广告的信封中塞入100美元的现金，使用闪闪发光的箔纸信封，甚至还专门雇用小女童军用蜡笔亲自手写信封上的地址，

目的就是吸引重要潜在客户的注意力。

我甚至还邮寄过没有首页的广告，收件人打开后一眼看到的就是：

第二页

专属于你。如果你对免费车、分红和我在第一页中提到的奖励旅行感兴趣，请务必在24小时之内联系我，电话是：1–800–XXX–XXXX。

你一定会感到惊讶，竟然有那么多人打来电话，询问第一页的内容。当我们爽快地向他们坦白，我们故意漏掉第一页就是为了吸引他们的注意力时，大多数人都觉得这种做法很刺激。

有一个我历来都喜欢用的小妙招，那就是把一份邮寄名单用两次。我们先邮寄第一封推销信给名单上的所有人，在得到一定比例的反馈，确定哪些人成为我们的消费者之后，把这些人从名单中剔除，再重新向名单中剩下的那些人邮寄一份同样的推销信。不过这一次，我们的策略会有所不同。我们还是会雇用一些小女童军，把这些推销信揉皱、再铺平，用红色的超大字体在顶端写上："这次，请别再把我扔掉了！"

在第二轮邮寄之后，我们得到的反馈率提高了30%—40%。（当然，肯定有那么一两个可笑的人威胁要报警，因为他们真的以为你把他们家的垃圾桶翻了个底朝天。）这就是疯狂的天才。

诚然，这种离经叛道式的营销方式并不适用于所有市场，但是它的受用范围肯定比大多数人想象的要广。当大家都朝着一个方向努力时，你就该想着反其道而行之了。

---

1. 搞基，指男同性恋，但不一定发生性关系。——编者注

思维导图

要真正实现创意的自由流淌，挣脱思维枷锁，最棒的技巧之一就是使用思维导图。思维导图从本质上来说就是一个创新的过程，你要做的就是准备好纸和笔（和一个开放的头脑）。

不要横向思考，这是大多数人的思维模式，你要做的是从各种不同的方向进行探索和延伸，不受某种逻辑模式的局限。只有这样，你才能形成新鲜的观点。下面是我的一些建议：

由点及线：用线、箭头、形状、颜色和代码表示各种想法间的关联。

由线及面：从一个中心图像或中心词出发，集中注意力，引发联想，然后由一个想法延伸至另一个想法。

思路清晰：打出关键词，一行一个。

独创风格：这些都是指导建议而非规则，要发现什么才是最适合你的。

SCAMPER技巧

这个技巧源于鲍勃·埃伯利和亚历克斯·奥斯本，他们将此应用到工作当中以提升创造力。这个技巧在探索应对挑战的可能方案时很有帮助。

SCAMPER是一个首字母缩略词，代表的是7种不同的思维策略。它乍一看似乎让人有点摸不着头脑，但的确是一个好办法，能够激发大胆、无畏且充满想象力的创意。

请记住，创造力就像肌肉，是可以通过练习得到加强的。下面就是SCAMPER技巧的具体内容：

替代（Substitute）

合并（Combine）

改变（Adapt）

调整（Modify）

挪用（Put to other uses）

消除（Eliminate）

逆向操作/重新安排（Reverse/rearrange）

让我们以伞为例，具体解释一下SCAMPER技巧：

替代：可以把塑料袋铺开，罩在晾衣盘上当雨伞。

合并：可以把收音机和数字时钟加到伞柄上。

改变：可以通过改造，把伞固定在慢跑者的身体上。

调整：把伞做得足够大，可以同时为很多人提供遮挡。

挪用：可以用伞尖戳洞或用伞装垃圾。

消除：去掉伞上面容易弯曲的金属条。

逆向操作/重新安排：把伞倒过来就可以用它接水了。

无论你是想重新设计产品，还是想开创新市场，或者重新打造某个老品牌，SCAMPER技巧绝对能使你的横向思维得到充分发挥。

让自己像个孩子

如果你想创新，最好且最有创造力的途径之一就是像一个5岁的孩子那样思考。5岁是大多数人一生中创造力的巅峰时期，那时创造力还没有被各种外界因素所磨灭。

5岁的孩子才不会去管什么政府法规、社交礼仪或普遍惯例，他们只关注自己想要实现什么以及怎么去实现。

巴拿马运河、中国长城和埃及金字塔的确令世人叹为观止，但是你会对一个开瓶器的工作原理大为惊叹吗？孩子们就会。他们对整个世界都充满了好奇，在他们眼中，电梯很神秘，扶梯很神奇，飞机有魔法。

当你似乎陷入某种挑战之中时，别再用成人的眼光去审视它，试着用孩子的视角去想象。给自己做一个花生酱果冻三明治，喝一杯巧克力奶，出去走走，再荡会儿秋千。

打破常规

如果你想写歌，要么遵循固定的创作模式，要么下定决心，打破常规，进行全新的创作，就像艾德·希兰一样。

如果你想制作一档流行电视节目，要么处处留心节目规模、角色人数以及小银幕制作的各种限制，要么做成像《权利的游戏》一样风靡全球的电视节目。

如果你想卖书，要么按部就班沿袭少说已有200年之久的销售模式，要么像亚马逊一样突破创新。

如果你想为歌剧作曲，要么被人类声音的各种局限束手束脚，要么像威廉·理查德·瓦格纳一样，让自己的作品在数百年后仍然萦绕于人们的耳畔。

如果你想拍一部超级奇幻大片，要么确保它有可信的现实基础，要么拍像《哈利·波特》《沙丘》《星际穿越》一样的史诗般的巨作。

如果你想生产像手机这样的实用产品，要么固守它们的基本功能，要么创造像iPhone一样的产品。

规则的意义只有一个：

了解规则，然后打破规则，只要你明白自己为什么要打破它们。

不要安于现状

你看到自己的竞争对手拥有很高的市场占有率，就决定干脆把自己的市场也拱手相让。

你想做一件事，可之前从没有人干过这事，所以你觉得还是不要尝试为好。

你推出了走在市场前沿的创新产品，但营销广告做得乏味无趣、墨守陈规，因为这似乎很正常。

你建立的网站毫无新意，因为业内其他公司的网站都是这样千篇一律。

别再这样了。这种从众思维是无法帮助你实现目标的。

因为我知道，对于大多数人和大多数公司来说，目前面临的最大障碍就是认为万事求稳才安全。而事实上，现在没什么比万事求稳更不靠谱的了。规则已然改变，万事求稳已经成为最大的风险。

拜托，别再万事求稳了，放手冒险吧！只有冒险才有可能取得突破，不要再求稳了，去开始真正的生活。

未来10年，我们将见证爆炸式的增长态势和超级大发展，以及前所未有的动荡与革新。你将要面临的挑战比包括你自己在内的任何人曾经经历过的任何挑战都更令人生畏。即便你现在处于领先地位，整个世界也可能在不到一个月的时间里把你远远地甩在后面。想要在新经济模式中赢得胜利的企业家和公司必须要彻底改头换面，进行全新的尝试。

动荡的时代孕育伟大的领袖，我们即将步入的时代就是人类有史以来最为动荡的时代。不用再等50年或75年，这个时代的大门现在已然开启。管理者要学习如何在无序的状态中进行有序的管理，在混乱中引领和谐。领导阶层需要更强的批判性思维能力、创造力和承担风险的能力。这都需要疯狂的天才。

我们需要为人类有史以来面临的最为复杂的问题和最激动人心的可能性找到答案。

能够给这个世界带来最伟大希望的不会是政治辩论或更多的政府监管，甚至不会是更高层次的学习，而是高于我们迄今所有思维的更高层次的思维。最有可能找到我们迫切需要的答案的人就是艺术家。这里所说的艺术家不是普通的艺术家，而是那些能骄傲地把自己称为企业家的艺术家。过去已成历史，未来就在前方，创造艺术就在当下。

我们即将迈入企业家时代。

各种善意的社会福利项目已然让我们失望，集体主义的官僚作风、管理过度的保姆式政府控制以及“一刀切”的思维模式必须消失。我们必须认识到，所有的繁荣都源于等价交换，现在是时候发挥自由企业的强大力量，恢复等价交换的平衡了。

我们仍然需要同情心、同理心和艺术。我们需要政府保护我们的私人财产（尤其是知识财产），我们需要法院裁决纠纷，我们需要军队保卫国防。但是，我们必须阻止政府阻碍成功、压制创新或偏袒既得利益者。我们必须将艺术与企业融合，形成新的思维模式。

企业家们，是什么把我们重新带回到你们的面前？是摆在你们面前的挑战以及蕴于其中的千载难逢的机遇。现在正是你们施展疯狂的天赋的完美时机，因为：

历史上从没有哪个时候像现在这样，你可以从破产者摇身一变，成为百万富翁甚至亿万富翁。

具有批判性思维的企业家能够提出正确的问题并做出解答，他们能够带领企业在新的市场上占得一席之地。他们富有远见，能够创造出大胆新颖的产品，改造整个行业，甩开枯燥的假设，做出一番犹如核能释放般惊天动地的事业。

接下来会发生什么？

在这里我得给你提个醒：一旦你下定决心做出一番惊天动地的事业，有些事情就注定会发生。

首先，会有人质疑你，有人嘲笑你，甚至会有人攻击你或你的想法。如果你做的事真的是惊天动地，招人嫉恨就在所难免。

不要担心有人质疑你、批判你或嫉恨你。

如果没有人质疑你、批判你或嫉恨你，你才需要担心呢。

要知道，嫉恨者并不是真的恨你，他们只是恨自己没有勇气和胆量做你正在做的事。

但是，下面这种情况就非常可怕了。

他们中有人想拖你后腿但又不会让你明显看出来。他们可能是在委员会会议上故意和你唱反调的人；也可能是某个教会理事，在过去40年里一直都在拖人后腿；还可能是参加周一晨会的副总裁，告诉你曾经类似的方案是如何失败的；或者是一心只想着怎样才能最快拿回收益的投资人。

他们其实是在说“我害怕”，而他们尤其害怕那些无所畏惧的人。

不要对他们心怀怨恨，因为他们对你没有任何恶意，他们真心以为自己知道你的最大利益所在，而有的时候他们也确实知道。

但大多数时候，他们相信了神秘人的那一套规则，以为自己是在保护你，让你不会因为忽视了掌控着世界运转的神秘系统而遭受厄运。

相信掌控着世界运转的神秘系统的人活在恐惧之中。所以千万别信。因恐惧而做出的决定会带来可怕的后果。现在是需要胆量的时候。不要等着别人来指挥你，要先采取行动。

同样，也不要等着别人去发现你。无数的超级巨星曾经被这个世界所发现，但仅仅过了几周、几天甚至几秒钟就被淡忘了。疯狂的天才要自我发现。只有自我发现才能让世界记住你。

太多人庸庸碌碌过完了自己的一生，到死都没能发掘出自身的天赋。不要做这样的人。疯狂的天赋如果不被利用就会慢慢枯竭，越运用才越强大。

疯狂的天赋可能蕴藏在你现在的工作之中，也可能蕴藏在你的下一份工作之中，还可能蕴藏在你的工作之外。但有一点确凿无疑，那就是在你的能力远远超出胜任当前这份工作的所需之前，上天是不会给你分配下一份工作的。

所以，拜托，停止你的小打小闹，迈向伟大吧！

商业世界中有太多的人在等待，等自己不再害怕了再行动，所以他们永远都没有行动。

疯狂的天才企业家并非无所畏惧。每个人都有所畏惧，但这不会阻挡我们行动的脚步。（并且，我们常常是因为有所畏惧才采取行动。）

要果敢、大胆、有想象力，因为世界亟须疯狂的天才。而你就是疯狂的天才。

致谢

有些作者喜欢坐下来写一些新颖的书籍，帮助读者从不同的视角看待问题。不幸的是，我不属于这一类；而幸运的是，我是一个具有批判性思维的作家，敢于质疑一切预设的前提，不懈追求能激发人类思维的伟大思想。一旦发现，就会将这些思想提出来公开讨论，汲取各路优秀人才的智慧。这本书就是群策智慧的结晶。

这本书能帮助你以超乎想象的方式看待工作（甚至人生）。我要感谢那些为我提供了智慧源泉的朋友们，包括：丹·阿波鲁、蒂姆·贝瑞、特里·布洛克、鲍勃·伯格、吉娜·凯尔、约阿希姆·德·波萨达、查克·埃格林顿、JB·格罗辛格、丽莎·吉梅内斯、克里斯托弗·奈特、伊恩·珀西、尼多·库比恩和布莱恩·肖特。当然还要感谢善良的编辑们：维姬·麦克考恩、玛丽安·丽兹和埃里克·尼尔森。他们都慷慨地奉献了自己疯狂的天赋。对此，我心怀感激。相信你们也会一样。